



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA SALOMÉ ARELLANO NARVÁEZ, CC. 171538184-2**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO OPERATIVO MEDIANTE LA INTEGRACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO. CASO: LA CASITA DE CHOCOLATE DE LA CIUDAD DE QUITO, 2013**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo 2014

Salomé Arellano

MARÍA SALOMÉ ARELLANO NARVÁEZ

CC. 171538184-2

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DISERTACION PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO OPERATIVO MEDIANTE LA INTEGRACIÓN
DE LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO.**

CASO: LA CASITA DE CHOCOLATE DE LA CIUDAD DE QUITO, 2013.

Autora:

Arellano María Salomé

Director:

Ing. Pablo Hernández.

Quito, 2014

Que el final de una etapa, sea el inicio de mis sueños... Brindo por ausentes y presentes... Por espinas y centavos, que a lo largo del camino me han acompañado... Salud!

Agradecimiento:

A mis padres, Lulú y Chiqui... A mi director y lectores de tesis, quienes transmitieron sus conocimientos para que el producto de mi esfuerzo se vea reflejado en la presente disertación.

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTO	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
CAPITULO I	
1. DATOS GENERALES	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 DATOS INSTITUCIONALES.....	1
1.3 DIAGNÓSTICO	7
1.4 JUSTIFICACIÓN	12
1.5 OBJETIVOS.....	14
1.5.1 <i>Objetivo general</i>	14
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
 CAPÍTULO II	
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 INTRODUCCIÓN.....	15
2.2 PROCESOS	15
2.2.1 <i>Flujogramas</i>	17
2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	19
2.3.1 <i>Cuadro de mando operativo</i>	23
2.3.2 <i>Indicadores de gestión</i>	24
2.4 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	26
2.4.1 <i>RECLUTAMIENTO</i>	26
2.4.2 <i>SELECCIÓN</i>	28
2.4.2.1 <i>Proceso de selección</i>	29
2.4.3 <i>CAPACITACIÓN</i>	34
2.4.3.1 <i>Proceso de capacitación</i>	36
2.4.3.2 <i>Inducción</i>	39
2.4.4 <i>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	42
2.4.4.1 <i>Técnicas de evaluación del desempeño</i>	45
 CAPÍTULO III	
3. MARCO METODOLÓGICO	49
3.1 MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN.....	49

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	50
3.4 POBLACIÓN	50
3.5 METODOLOGÍA	51
3.6 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	54
3.7 ACTIVIDADES.....	60
3.8 RESULTADOS OBTENIDOS	62
CAPÍTULO IV	
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
4.1 CONCLUSIONES	74
4.2 RECOMENDACIONES.....	75
5. BIBLIOGRAFÍA	77
6. ANEXOS	79

CAPÍTULO I

1. DATOS GENERALES

1.1 TEMA

Diseño del cuadro de mando operativo mediante la integración de los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño.

Caso: La Casita de Chocolate de la ciudad de Quito, 2013.

1.2 DATOS INSTITUCIONALES

Nombre: La Casita de Chocolate

Logo:



Ubicación

Centro comercial El Bosque Local 257 Segundo Piso.

Centro comercial El Bosque Local 64-65 Primero Piso.

Isla Quicentro Shopping Patio de comidas.

Actividad

La empresa “La Casita de Chocolate”, tiene alrededor de 30 años en el mercado ecuatoriano, caracterizándose por sus 65 variedades de chocolates, que cuentan con un proceso artesanal para su elaboración y posterior venta por gramos.

Así también, se elabora una amplia gama de galletas, postres y pasteles producidos bajo pedido, para diferentes ocasiones como matrimonios, bautizos, cumpleaños, etc. En la elaboración de los diferentes productos se utiliza materia prima de alta calidad y un proceso detallado, garantizando la satisfacción de sus clientes.

La organización está conformada por 26 empleados que se distribuyen en los siguientes cargos:

Cargos	# de ocupantes	Cargos	# de ocupantes
Gerente General	1	Supervisora de chocolatería	1
Administrador	1	Supervisora de producción	1
Contadora	1	Supervisor de decoración	1
Auxiliar contabilidad	1	Ayudante de chocolatería	4
Jefe de tecnología	1	Ayudante de producción	3
Auxiliar de bodega	1	Ayudante de decoración	3
Vendedor	6	Auxiliar de servicios	1

Tabla 1: Cargos empleados “La Casita de Chocolate”

Los productos que la empresa ofrece son:

Chocolates	Galletas	Tortas	Postres
Trufas	Bicolor	Cumpleaños	Tiramisú
Ganache de chocolate	Avena y pasas	Matrimonios	Crema Brulee
Frutas con chocolate	Choco chip	Primera comunión	Pie de limón
	Nuez	Bautizos	Tres leches
	Cocoa	Bajo pedido	Pie de fresas
	Chip blanco		
	Doble chocolate		
	Vainilla		
	Alfajores		

Tabla 2: Productos de venta al público.

Infraestructura

La empresa cuenta con tres locales comerciales y cada uno de ellos está equipado con:

- ◆ Refrigeradores industriales.
- ◆ Mostradores.
- ◆ Cafeteras.
- ◆ Microondas.
- ◆ Utensilios de cocina.
- ◆ Cajas registradoras, etc.

El proceso de producción se realiza en la fábrica, que se encuentra ubicada al norte de la ciudad, la cual cuenta con una gran variedad de maquinaria específica para la manufacturación de los productos para la venta.

Se pueden destacar una amplia variedad de moldes de figuras para los pasteles bajo pedido, refrigeradores y hornos industriales, así como máquinas para derretir, templar y enfriar el chocolate, de modo que el proceso asegure excelente calidad del producto final.

Misión

Tener una gama de productos de alta calidad para nuestros consumidores, así como satisfacer todos sus gustos y necesidades.

Visión

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de postres y productos gourmet derivados de chocolate.

Valores

- ◆ Hacemos nuestro trabajo con pasión
- ◆ Utilizamos materia prima de alta calidad
- ◆ Trabajamos en equipo
- ◆ Innovamos
- ◆ Somos profesionales
- ◆ Respetamos a nuestros clientes internos y externos
- ◆ Somos justos y confiables
- ◆ Trabajamos con responsabilidad social

Estrategias Institucionales

- ◆ Fortalecer la cultura organizacional
- ◆ Generar imagen corporativa
- ◆ Desarrollar planes de contingencia
- ◆ Desarrollar nuevos negocios
- ◆ Búsqueda de nuevos segmentos de mercado (clientes corporativos, mayoristas)
- ◆ Desarrollar el mercado internacional
- ◆ Apertura de nuevos Puntos de Venta (crecimiento local y regional)

Fuente: La Casita de Chocolate (2011)

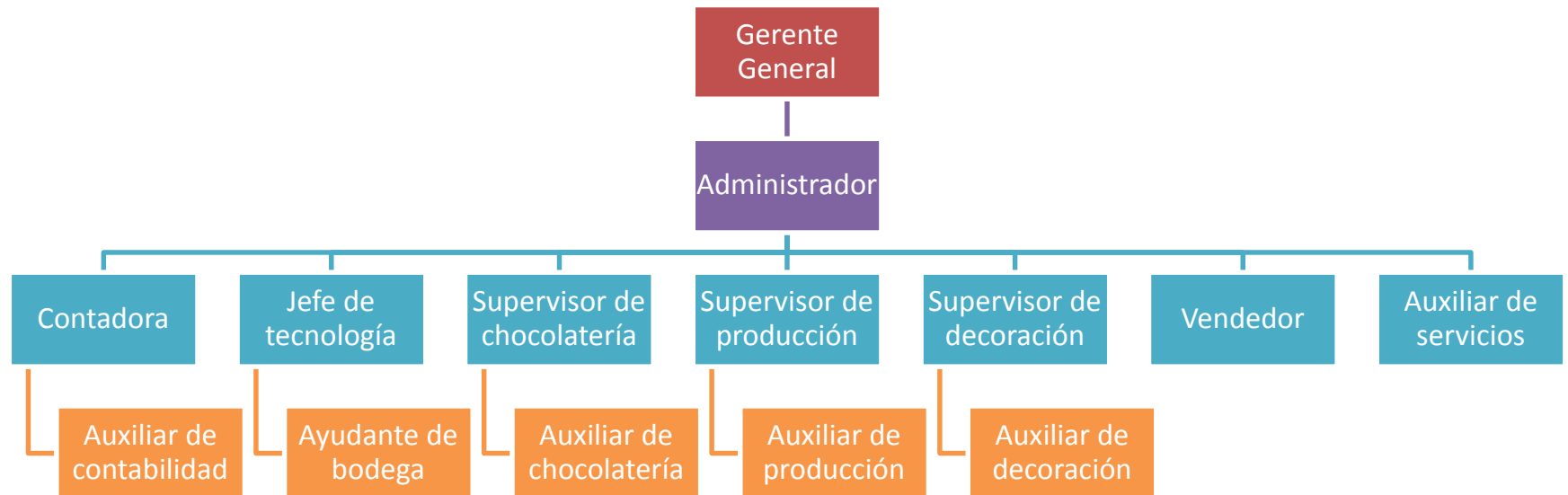
Estructura Organizacional

Se puede considerar a la estructura organizacional, como el marco mediante el cual se regulan y definen los puestos de trabajo, los procedimientos y los niveles de autoridad dentro de una organización. “Si decíamos que la organización se orienta hacia la creación de un conjunto racional sistemático y efectivo, compuesto por partes convenientemente relacionadas entre sí, resultará de todo ello que el conjunto armónico es la estructura.” (Gelabert, 2010, pág. 34).

Para el diseño de la estructura organizacional, es primordial tomar en cuenta la estrategia del negocio pues su diseño se enfoca en definir las áreas de la empresa, sus niveles y componentes, además de establecer los cargos y cómo estos serán evaluados. Este proceso permite la interacción de las áreas y niveles, además de reconocer funciones duplicadas para suprimirlas y permitir que los empleados se sientan parte de los logros conseguidos. (Zepeda, 1999).

Cada empresa tiene su propia estructura, así pues, a continuación se encuentra el organigrama de la empresa que permite observar la jerarquía de la misma.

Organigrama “La Casita de Chocolate”



Elaborado por: Ma. Salomé Arellano (2012).

1.3 DIAGNÓSTICO

ANTECEDENTES

A lo largo de los años se ha podido observar como al momento de crear una organización o una empresa son fundamentales sus bases, por lo que no solo el Área Administrativa es importante, sino también el Área de Recursos Humanos. Sin embargo, en muchas empresas se considera que dicha área es una inversión innecesaria y no logran verlo desde una perspectiva general, en la que se puede confirmar los beneficios que esta puede generar.

Cuando las empresas son pequeñas y no cuentan con un área de Recursos Humanos, se puede pensar que no es necesario establecer procesos. No obstante, es un error creer que por ser organizaciones con un número reducido de empleados no se necesita de procedimientos preestablecidos, pues de estos dependen el desarrollo y crecimiento del negocio.

A nivel de Latinoamérica se ha podido observar que en países como Argentina, se le está dando mayor importancia al Área de Recursos Humanos, la vicepresidenta de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) María Eugenia Córdova (s/f) comenta que los especialistas de Recursos Humanos mantienen un nivel excelente de actualización en relación al desarrollo mundial que existe. Las personas se han empezado a dar cuenta de los beneficios que existen al llevar sus procesos de una manera sistematizada. Hay más control, más organización y mayor interés en las personas como seres humanos y no sólo como medios de producción.

Así también, Ecuador precisa un cambio a nivel empresarial, con el objetivo de que exista un aporte y enfoque nuevo, desde una perspectiva diferente a la tradicional. Se busca en la actualidad que las empresas crezcan conjuntamente con sus colaboradores, para lo cual es indispensable comenzar desde una selección de personal adecuada, pues “Toda organización está compuesta de

personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad”. (Chiavenato, 2001, pág. 60).

Una empresa debe contar con procesos claros y estructurados, de manera que la persona encargada se pueda ocupar de llevarlos a cabo, tal como están establecidos. Para lo cual se puede servir de herramientas como formatos diseñados para cada etapa del proceso y el cuadro de mando, que le permitan conocer el progreso de los objetivos en base a los indicadores determinados.

Desde sus inicios, la empresa “La Casita de Chocolate” se formó como una empresa familiar, la cual no contaba con la persona adecuada que se encargue de las áreas Administrativa y de Recursos Humanos; por lo que no se ha podido observar el crecimiento esperado en relación al potencial que posee. Tampoco existen procedimientos establecidos, lo que dificulta su progreso; razón por la cual es indispensable diseñar los procesos respectivos de selección, capacitación y gestión del desempeño, conjuntamente con un cuadro de mando que conjuntamente con sus indicadores, permita conocer el cumplimiento de los objetivos planteados.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para realizar la presente disertación, es necesario mencionar que la autora realizó previamente un proyecto en noveno semestre en “La Casita de Chocolate”, en el cual se diagnosticaron las necesidades de la empresa. Como tema de interés primordial, se pudo extraer el diseño de los principales subsistemas de Recursos Humanos (reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño).

Al no contar con un departamento de Recursos Humanos, es necesario hacer énfasis de la situación actual de cada uno de los procesos dentro de la empresa, considerados en la presente disertación. La información que se presenta a continuación se obtuvo del proyecto realizado previamente, auditoría de personal,

la cual tenía como objetivo diagnosticar el funcionamiento de cada proceso, determinar los encargados y proponer sugerencias de mejora.

Para recopilar la información durante la auditoría de personal, se realizaron entrevistas a la Gerente General y al Administrador, quienes detallaron los pasos de cada proceso, con lo cual se realizó el informe respectivo; para mayor referencia del proyecto, ver el *Informe de auditoría de personal (Anexo 1)*. A partir de dicho informe y para el desarrollo de la presente disertación, se realizó la fase exploratoria diagnóstica en la que se entrevistó al Administrador, de forma que se actualizaron los procesos y se pudo conocer sus expectativas del proyecto.

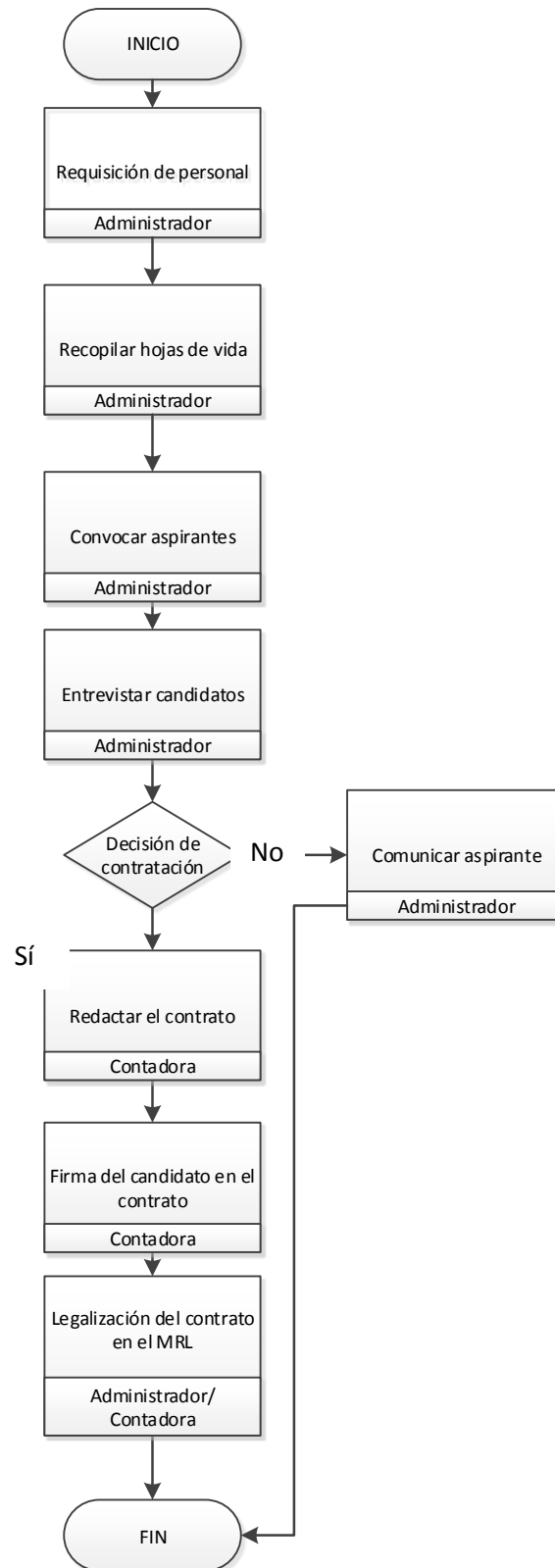
Una vez recopilada la información, se realizaron los flujogramas respectivos, de modo que se puede evidenciar de manera clara y sencilla cómo se llevan a cabo los procesos actuales de Recursos Humanos mencionados, en la empresa.

A continuación se detalla la información de cada subsistema:

- **Reclutamiento y selección:** En la empresa, este proceso se realiza de manera informal, pues no están estandarizados los pasos a seguir. El encargado de reclutar y seleccionar a los aspirantes es el Administrador, quien a través de fuentes electrónicas y referencias de los actuales colaboradores, se contacta con los candidatos que él considera adecuados para el cargo a cubrir y realiza una entrevista personal que le permita decidir cuál de los candidatos es el más apropiado.

A continuación se presenta el flujograma del proceso actual de reclutamiento y selección.

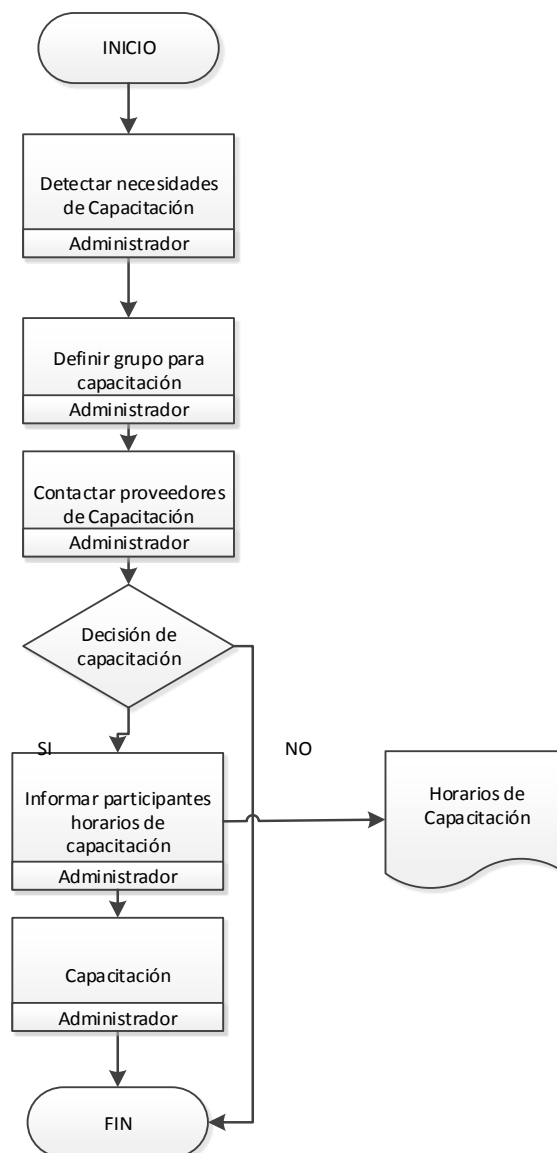
Reclutamiento y selección



Elaborado por: Ma. Salomé Arellano (2014).

- **Capacitación:** Por su parte, la capacitación dentro de la empresa se realiza de forma esporádica. El Administrador se ha enfocado en mejorar el presente proceso mediante las capacitaciones exigidas por ley y la toma de decisión de capacitaciones dada la coyuntura, sin embargo, no existe un plan anual que permita conocer la planificación de las actividades. Hasta el momento, las capacitaciones impartidas responden a las necesidades inmediatas de las áreas de producción y decoración, que surgen en el transcurso de las actividades diarias, por lo general relacionadas con el desarrollo de destrezas en el cargo.

A continuación, el flujograma del proceso actual de capacitación.



Elaborado por: Ma. Salomé Arellano (2014).

- **Gestión del desempeño:** A diferencia de los procesos previos, no existe ningún tipo de evaluación dentro de la empresa. Por lo cual, el Administrador procura mantenerse informado del desempeño de cada uno de los colaboradores, a través del porcentaje de ventas, reclamos por parte de los clientes y de la actitud de los trabajadores.

Es necesario mencionar, que al no existir el proceso dentro de la empresa no se cuenta con un flujograma del mismo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Con el paso de los años, las organizaciones se han vuelto más competitivas, pues el mercado en el que se desenvuelven es cada día más exigente y los consumidores demandan estándares de calidad más altos. Es así como dentro de toda empresa, se vuelve fundamental contar con procesos establecidos que permitan conocer con exactitud los pasos necesarios para llevarlos a cabo, así como los requerimientos de cada uno de ellos.

De acuerdo a Bernal (2006), en su libro *“Metodología de la Investigación”* el desarrollo de un proyecto ayuda a resolver un problema o permite proponer métodos que serán de ayuda para resolverlo, de modo que el presente proyecto se considera de carácter práctico para la empresa.

Al no existir el departamento de Recursos Humanos en la empresa “La Casita de Chocolate”, es necesario definir los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño, conjuntamente con los indicadores que permitan conocer el cumplimiento de los objetivos de la empresa; creando así una herramienta, que le permita a la misma crecer y mejorar dentro del mercado.

Una vez identificadas las dificultades que existen en la empresa, se puede considerar al diseño de procesos como un paso indispensable para lograr que esta se organice y exista un crecimiento significativo, de lo contrario el futuro de la organización es incierto. Los recursos que la empresa continúe utilizando no van

a ser rentables y el margen de ganancia va a ser mínimo, ocasionando que no haya un incremento en los salarios de los trabajadores que estén más acordes con los salarios del mercado, por lo que habría insatisfacción, creándose un ambiente contraproducente para realizar las tareas diarias.

El tema del proyecto se enfoca en enlazar al diseño de los subsistemas de Recursos Humanos, con el cuadro de mando operativo. El cuadro de mando operativo permite controlar el progreso de los objetivos de cada proceso mediante indicadores clave; de esta forma la empresa logra tener claro qué es lo que está fallando, en qué porcentaje y proponer soluciones para mejorar los resultados. De esta forma el presente proyecto se diferencia de las disertaciones existentes en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; cuyos proyectos correspondientes a la carrera de Psicología Organizacional, han sido la creación y mejoramiento de los distintos subsistemas de Recursos Humanos para diversas instituciones como Human Solutions, COIMPEXA, etc.

En la actualidad es muy importante la organización y planificación dentro de las empresas, así pues, es también fundamental preocuparse por las necesidades y el constante desarrollo de los colaboradores, ya que ellos son el motor principal y quienes con su fuerza de trabajo mejoran la productividad de la organización.

Para la empresa “La Casita de Chocolate”, el contar con procesos establecidos significa un gran progreso para conseguir su objetivo principal que es el crecimiento a nivel nacional de la organización. Por lo que el diseño del presente proyecto, le permite a la empresa tener procesos estructurados, conjuntamente con indicadores para conocer el cumplimiento de sus objetivos.

Para el estudiante el proyecto es la posibilidad de desarrollar una propuesta útil en base a la investigación y a la aplicación de los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, de tal forma que pueda obtener como resultado un diseño apropiado a la realidad de la empresa y brindarle a esta, la oportunidad de crecer de la mano de sus colaboradores.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Diseñar el cuadro de mando operativo en conjunto con los subsistemas de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, capacitación, gestión del desempeño, en la empresa “La Casita de Chocolate” para optimizar el control de los procesos y mejora de la productividad.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño.
2. Recopilar la información necesaria de fuentes bibliográficas que permita redactar un marco teórico que sustente el diseño del proyecto.
3. Diseñar los flujogramas y manuales de procedimientos para los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño.
4. Diseñar el cuadro de mando operativo con los indicadores respectivos para los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Es importante tener en cuenta que como lo menciona Chiavenato (2002) en su libro *“Administración de Recursos Humanos”*, procesos que aparentemente son sencillos como el reclutamiento del personal, su desarrollo y el monitoreo de sus actividades, tienen un gran impacto en la productividad y competitividad de las organizaciones.

Es por esta razón, que tener claro el desarrollo de los procesos de selección, capacitación y gestión del desempeño, va a generar beneficios para la empresa, pues se tiene un mayor control de las tareas de cada cargo y se pueden establecer planes de contingencia para prevenir errores que puedan darse a futuro.

De forma que para el diseño de los subsistemas mencionados es necesario contar con la base teórica que explique qué son procesos, así como los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño, sin dejar de lado al cuadro de mando operativo, de manera que se logre entender con claridad la propuesta del proyecto.

2.2 PROCESOS

Pérez Fernández de Velasco define a los procesos como “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 51).

Es importante mencionar que las actividades de los procesos están estrechamente ligadas entre ellas de forma sistematizada. Pérez Fernández de Velasco (2010), explica que considerando el hecho de que una empresa está organizada por departamentos, existen tres tipos de procesos en cuanto a su alcance y estos son:

- ◆ Unipersonales.
- ◆ Intradepartamentales.
- ◆ Interdepartamentales.

Por su parte, Agudelo y Escobar (2007) en su libro “*Gestión por procesos*”, mencionan las siguientes como características de los procesos

Objetivo: La finalidad del proceso, qué es lo que se va a conseguir con él y su relación con el producto.

Responsable: La persona que se encarga de controlar el proceso y asignar los recursos necesarios para cumplir con el objetivo.

Alcance: Establecer cuál es el inicio y el fin del proceso, para lo cual se debe tener claras cuáles con la primera y la última actividad.

Insumos: Toda la materia prima necesaria para ser transformada en el producto final. (Incluye la información necesaria para la transformación)

Productos: Aquello que se obtiene al final del proceso y se entrega al cliente (cliente interno o externo, tangible o intangible)

Recursos: Todo lo que permite transformar la materia prima en productos (mano de obra, máquinas tecnología) y que no se consume durante el proceso de transformación.

Duración: Es el tiempo transcurrido entre la actividad de inicio y la final, hasta que se entrega el producto.

Capacidad: Todo lo que se puede producir en el tiempo establecido tomando en cuenta la duración, volumen o cantidad de unidades entregadas, en relación con la cantidad de producto ofrecido al cliente.

Importancia de definir procesos

Como lo indica Pérez Fernández de Velasco (2010), se considera primordial definir procesos, ya que al conocer su estructura se puede controlar una a una las actividades y a las personas encargadas de realizarlas a lo largo del proceso.

Además, al conocer exactamente el desarrollo de un proceso, se puede optimizar recursos, pues previenen errores, evitan repeticiones y omiten ciertas actividades que no tienen valor para el proceso.

2.2.1 Flujogramas

Se conoce como flujogramas a los diagramas en los que se utilizan símbolos gráficos para representar los pasos de un proceso. De acuerdo con Ana María Vázquez (s/f) “Estos nos permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.”

Como lo explica Vázquez, se puede considerar a la creación del diagrama de flujo, como una actividad que agrega valor, pues el proceso diagramado se convierte en un documento al alcance de los miembros de la organización, quienes serán los encargados de aportar con ideas para mejorarlo.

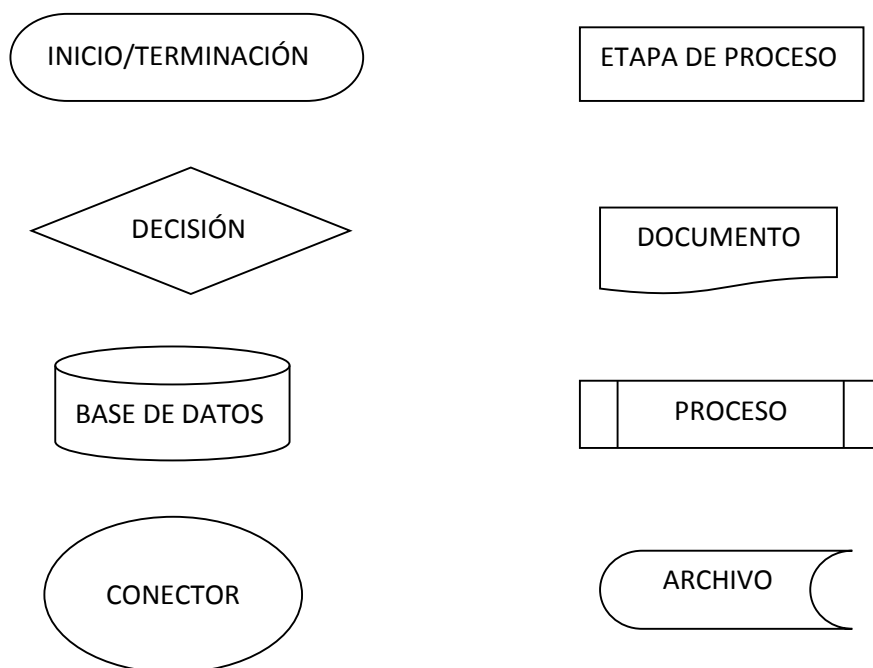
En su investigación, Vázquez menciona ventajas de los flujogramas como:

- ♦ Ayudan a la comprensión del proceso, pues se representa al mismo como un dibujo. Así pues, se consideran útiles a los flujogramas frente a la

resistencia del personal a emplear documentos de referencia para el desarrollo de sus actividades. Un diagrama de flujo eficiente puede resumir varias páginas con la descripción de los procesos.

- ◆ Permiten reconocer las dificultades y las oportunidades de mejora del proceso, pues se identifican los pasos que no agregan valor o aquellos que se repiten, así como los conflictos de autoridad y las responsabilidades de cada cargo.
- ◆ Cuando se mejoran los procesos, se consideran a los flujogramas como una herramienta que permite capacitar tanto a los empleados nuevos, como a los responsables de las actividades

Cada símbolo tiene un significado específico y las flechas por las cuales se conectan indican la dirección del flujo entre los pasos del diagrama. Los siguientes símbolos son los más utilizados:



Por su parte, Pérez Fernández de Velasco (2010) considera que los flujogramas facilitan la comprensión de los procesos, pues al ser gráficos tienen

mayor impacto visual. Además, estos permiten definir la secuencia de actividades, de forma que se garantiza el resultado.

De esta forma se puede observar que tanto para Vázquez (s/f) como para Pérez Fernández de Velasco (2010), el diseño y establecimiento de procesos es fundamental, para controlar las actividades que se realizan dentro de la organización. Pues a través de los flujogramas, es posible evidenciar cada uno de los pasos necesarios para el cumplimiento de cada procedimiento. Es por esta razón que los flujogramas se consideran herramientas útiles y de fácil entendimiento para los miembros de la organización.

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es un instrumento diseñado para medir resultados financieros y no financieros, de factores claves en relación a la estrategia de la organización, por medio de indicadores de gestión específicos. Según Kaplan y Norton, el CMI “traduce la estrategia y la misión de una organización en su amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.” (Kaplan y Norton, 2002, pág.14).

En su libro, *Cuadro de Mando Integral*, Kaplan y Norton mencionan que “El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.” (Kaplan y Norton, 2002, pág.14). Así también, explican que la organización se encuentra dividida en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y formación y crecimiento.

Es fundamental mencionar que, “el CMI complementa los indicadores financieros de acciones pasadas con medidas de los inductores de acciones futuras.” (Kaplan y Norton, 2002, pág. 21). Además el CMI proporciona una estructura que permite transformar una estrategia en términos operativos. De esta forma se entiende por qué son necesarias las mediciones, ya que si no se puede medir no se puede gestionar. “El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la

estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.” (Kaplan y Norton, 2002, pág. 23).

El CMI no sólo toma en cuenta procesos ya existentes para mejorarlos, también considera aquellos procesos que son decisivos y que permitan tener un excelente desempeño frente a los clientes y accionistas. (Kaplan y Norton, 2002). Dentro del CMI se pueden observar las cuatro perspectivas que se consideran para su diseño:

Perspectiva financiera

Se debe tener claros los objetivos financieros a largo plazo, de manera que se puedan vincularlos a los procesos financieros, clientes, procesos internos y a los empleados y sistemas. (Kaplan y Norton, 2002). Sin embargo, estos objetivos dependen de la etapa en la que se encuentra un negocio, Kaplan y Norton (2002) proponen las siguientes fases:

- **Crecimiento:** Durante esta fase los productos y servicios tienen un alto potencial que las empresas se concentran en sacar provecho. Por lo que “el objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.” (Kaplan y Norton, 2002, pág. 61).
- **Sostenimiento:** En esta fase la empresa continúa atrayendo inversionistas, además se espera que no sólo se mantengan en el mercado sino que también exista un incremento anual. Por lo cual en esta fase el objetivo estará relacionado con la rentabilidad. (Kaplan y Norton, 2002).
- **Cosecha:** Las inversiones que se necesitan en esta fase corresponden a lo que la empresa necesita para mantenerse, pues se concentra en cosechar las inversiones de fases anteriores. Por lo que sus objetivos van ligados al flujo del dinero necesario para que este se mantenga. (Kaplan y Norton, 2002).

Perspectiva del cliente

Kaplan y Norton (2002) mencionan que en esta perspectiva se equiparan los indicadores clave de los clientes con los segmentos de clientes y mercado que fueron seleccionados. Con el segmento de mercado seleccionado se puede proceder a escoger los indicadores, que son genéricos para todas las organizaciones.

- ◆ **Cuota de mercado:** Expresa la proporción de ventas en base al número de clientes y al dinero gastado o unidades vendidas.
- ◆ **Incremento de clientes:** Porcentaje de clientes o negocios nuevos.
- ◆ **Retención de clientes:** Porcentaje de relaciones que el negocio mantiene con sus clientes.
- ◆ **Satisfacción del cliente:** Nivel de satisfacción de los clientes.
- ◆ **Rentabilidad del cliente:** Beneficio neto del cliente.

En esta perspectiva todo gira en relación al cliente, su satisfacción, lo que pueda aportar para mejorar el negocio y cómo es fundamental retenerlos a la par de que se expande el negocio para captar nuevos inversionistas, en relación al producto que ofrezca la organización. (Kaplan y Norton, 2002).

Perspectiva del proceso interno

En relación al proceso interno, Kaplan y Norton (2002) proponen que exista una cadena de valor que inicie en el proceso de innovación, continúe por los procesos operativos y termine en los procesos posventa.

- ◆ **Proceso de innovación:** Se busca conocer las necesidades emergentes de los clientes para así crear productos que permitan satisfacer dichas necesidades.

- ♦ **Proceso operativo:** En este proceso se produce y entrega el producto o se ofrece el servicio al cliente. De forma que el costo de producción o de la prestación de servicios es un objetivo importante.
- ♦ **Proceso posventa:** Implica la atención al cliente después de la venta del producto o servicio, ya sea mediante el cobro de pagos o si existen devoluciones o solución de defectos.

Esta perspectiva permite a los directivos identificar los procesos fundamentales para satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas. (Kaplan y Norton, 2002).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se concentra en el aprendizaje y crecimiento de la organización, de la cual se destacan tres variables principales que las mencionan Kaplan y Norton (2002):

- ♦ **Capacidades de los empleados:** Es primordial contar con personal capacitado, satisfecho y comprometido, para que todo su esfuerzo se concentre en la consecución de los objetivos.
- ♦ **Capacidad de los sistemas de información:** “Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización” (Kaplan y Norton, 2002, pág. 148)
- ♦ **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos:** Para que los empleados logren cumplir las metas establecidas, necesitan sentirse motivados y trabajar en un ambiente propicio que les permita cumplir los objetivos que deben estar alineados a los de la organización.

Tipos de Cuadro de Mando

El cuadro de mando puede ser aplicado a diferentes niveles de gestión, por lo que puede ser:

- ◆ Cuadro de mando operativo: Se caracteriza por medir el desempeño de los procesos por área o departamento.
- ◆ Cuadro de mando directivo: Permite controlar los resultados de la empresa, dando a conocer la situación interna de la misma.
- ◆ Cuadro de mando estratégico: Permite conocer la situación interna y externa de la organización, así como el cumplimiento de sus objetivos.
- ◆ Cuadro de mando integral: Comprende el cuadro de mando operativo, directivo y estratégico, de forma que se puede tener una visión integral de la organización.

De acuerdo a la necesidad de la empresa, se selecciona el cuadro de mando apropiado, de forma que este sea una herramienta útil y eficiente. (Cuadro de mando integral: definición y tipos, 2012)

2.3.1 Cuadro de mando operativo

Una vez que se ha descrito el Cuadro de Mando Integral, es necesario explicar el cuadro de mando operativo, el cual permite evaluar los objetivos a corto plazo y puede comprender un solo departamento o área; midiendo el desempeño de cada uno de los procesos. Es importante que los indicadores sean específicos y en función de la organización o el departamento.

Al conocerse como cuadro de mando operativo se puede considerar que este se centra exclusivamente en las tareas operativas. Al contrario, el cuadro de mando operativo se centra en procesos específicos de los cuales se quiere tener

un control y monitoreo adecuado, sin necesidad de tener que controlar todos los procesos de la organización; además se caracteriza por su visión a corto plazo. Para el cuadro de mando operativo se deben identificar los procesos clave, de modo que se pueda establecer indicadores eficientes. (Cuadro de mando operativo: ejemplos, 2012).

2.3.2 Indicadores de gestión

Se puede entender que los indicadores son “aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 184) y esa medida se obtiene de comparar una magnitud con un patrón que ha sido establecido previamente. (Beltrán, 1998).

Además, los indicadores son “factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado procesos” (Beltrán, 1998, pág.36). La clave para definir los indicadores, es elegir factores que se consideren críticas para el éxito del proceso, entendiéndose por factor crítico a aquel aspecto que es necesario controlar para lograr el éxito del proceso (Beltrán, 1998); por lo que es necesario seleccionar aquellas que sean factibles de medir y que sinteticen de manera clara y concisa la actividad.

Beltrán explica que “es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.” (Beltrán, 1998, pág.34). Además menciona que existen algunas ventajas del uso de indicadores, entre las cuales se destacan:

- ◆ Motivar a los empleados para conseguir metas exigentes.
- ◆ Estimular el trabajo en equipo.
- ◆ Favorecer al desarrollo y crecimiento tanto individual como grupal.
- ◆ Forjar un proceso de innovación que aporte a las actividades diarias.
- ◆ Mejoramiento en la productividad de las actividades.
- ◆ Control sobre las metas para verificar el cumplimiento de objetivos.
- ◆ Identificar fortalezas en las actividades diarias para reforzarlas.

Características de los indicadores

Los indicadores cuentan con varias características, como lo describe Beltrán (1998):

- **Nombre:** Permite identificar y diferenciar al indicador, debe ser concreto y especificar su objetivo.
- **Forma de cálculo:** Se debe identificar los factores y cómo se relacionan. En caso de ser un indicador cuantitativo debe contar con una fórmula matemática precisa para su cálculo.
- **Unidades:** Cómo se va a expresar el valor determinado.
- **Glosario:** Es el manual que detalla todos los aspectos de los indicadores de cada empresa.

Para que los indicadores permitan conocer el estado de cada objetivo y su cumplimiento, es necesario que los objetivos planteados en la organización sean claros, precisos y cuantificados, para lo cual existen ciertos estándares que permiten cuantificar cada una de las metas como lo indica Beltrán (1998).

- ◆ Atributo: Identifica el objetivo.
- ◆ Escala: Unidad de medida del objetivo.
- ◆ Status: Valor actual de la escala.
- ◆ Umbral: Valor de la escala que se pretende conseguir.
- ◆ Horizonte: Periodo en el que se pretende alcanzar el umbral.
- ◆ Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- ◆ Fecha de terminación: Finalización del periodo establecido para conseguir el objetivo.
- ◆ Responsable: Encargado de la estrategia establecida para conseguir el objetivo.

Es imprescindible tomar en cuenta que los indicadores de gestión son una parte fundamental del cuadro de mando, pues su función es saber cómo se consiguen y el estado actual de los objetivos. “Así pues, el Cuadro de Mando vincula los indicadores de funcionamiento de los procesos con las medidas de resultados.” (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág. 184).

2.4 SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Conforme ha ido cambiando y evolucionando el mundo laboral, las personas se han visto en la necesidad de investigar y conocer más acerca del manejo de personal, para conseguir que las organizaciones crezcan de la mano de sus empleados y sean reconocidas como empresas competitivas y estables en el mercado.

Los subsistemas de Recursos Humanos, buscan mediante un proceso administrativo, aplicar técnicas que permitan aprovechar al máximo el potencial humano, por lo que Chiavenato considera como uno de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización”. (Chiavenato, 2002, pág. 167). De la misma manera, la organización es el medio para que cada uno de sus colaboradores alcance sus metas, independientemente de las funciones que realice dentro de la organización.

Entre los principales subsistemas de recursos humanos, se encuentran reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño.

A continuación se describen los subsistemas mencionados.

2.4.1 RECLUTAMIENTO

Se puede entender al reclutamiento como al proceso que permite atraer a la cantidad suficiente de posibles candidatos, que cumplan con los requisitos de las

vacantes que existen dentro de una organización. El reclutamiento de personal, de acuerdo a Chiavenato, es “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2002, pág. 208).

Mondy y Noe (1997), mencionan en su libro “*Administración de Recursos Humanos*” que se debe tomar en cuenta que los costos de reclutamiento pueden ser muy altos, por lo cual es importante utilizar las fuentes más eficientes que la empresa considere necesarias, para dar a conocer las vacantes que existen dentro de ella. Entre las fuentes más utilizadas se encuentran las referencias de empleados, reclutamiento interno, anuncios en medios de prensa, headhunting para cargos gerenciales, etc., sin embargo, la técnica a utilizar depende del giro del negocio y del presupuesto disponible. Es fundamental “identificar y atraer a un grupo de candidatos” (Alles, 2009, pág. 139) de modo que se tenga varios aspirantes y aprovechar al máximo las fuentes de reclutamiento.

Por su parte, de acuerdo con Chiavenato (2002) para conocer las vacantes, es indispensable contar con la solicitud de personal respectiva que incluya la descripción apropiada del puesto, de modo que permita determinar los requisitos que deben cumplir los candidatos. Por lo general, el aumento de requisitos disminuye el número de aspirantes, pero aumenta la calidad.

Mondy y Noe (1997) además explican que, la solicitud de personal, permite al administrador decidir si es necesario realizar un reclutamiento externo o identificar a los empleados actuales que estén en la capacidad de ocupar esas vacantes.

El objetivo del reclutamiento es dar a conocer, a través de diferentes medios, tanto al mercado laboral como dentro de la empresa, que existe una vacante para un cargo específico. De modo que se pueda reunir la mayor cantidad de aspirantes que cumplan con el perfil y así escoger al candidato que mejor se ajuste al cargo que se pretende cubrir.

2.4.2 SELECCIÓN

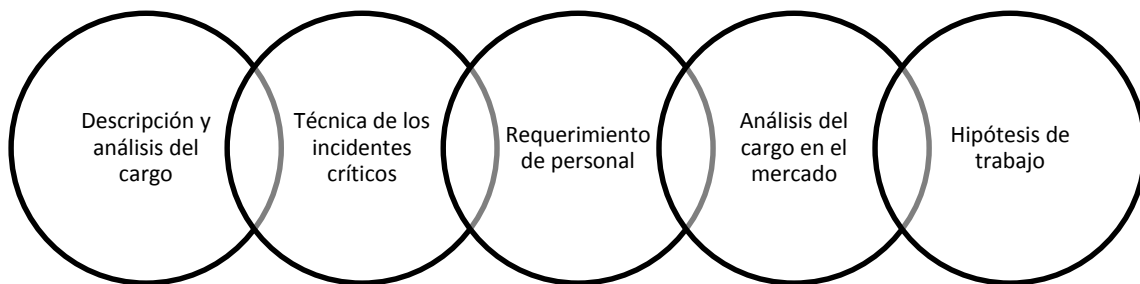
La selección de personal, como lo mencionan Milkovich y Boudreau (1994) es el proceso de elegir a los candidatos que van a formar parte de la organización, escogiendo a aquellos que mejor se adapten al cargo específico y a su vez con la organización y sus objetivos. “Una de cada cinco contrataciones es una mala elección” (Mondy y Noe, 1997, pág. 158). Es por esto, que si se toma la decisión correcta al momento de contratar a los nuevos empleados, se considera a la selección como la mejor forma de mejorar la productividad. Libby Sartain, vicepresidente de Recursos Humanos de Southwest Airlines, ofrece una perspectiva diferente cuando afirma “Preferimos tener menos personal y trabajar tiempo extra que contratar un mal elemento” (Mondy y Noe, 1997, pág. 158).

Los seres humanos son diferentes unos de otros, tanto en el aspecto físico como en el psicológico, es por esta razón que no todos tienen el mismo nivel de desempeño en las tareas designadas dentro de una organización. “Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea, como en la ejecución de ella, una vez aprendida” (Chiavenato, 2002, pág. 239).

Durante la selección de personal como lo indica Chiavenato (2002) se debe llevar a cabo un proceso de comparación entre, la solicitud de personal donde se encuentra la descripción del cargo y el perfil de cada uno de los candidatos, que se obtiene mediante varias técnicas de selección.

Existen diferentes formas mediante las cuales se puede recolectar la información acerca del cargo (Chiavenato 2002), tal como se aprecia a continuación:

Formas de recolección de información.



2.4.2.1 Proceso de selección

- **Entrevista preliminar**

El objetivo de esta entrevista, es eliminar a los candidatos que no cumplan con los requisitos necesarios para cubrir el cargo vacante. Por lo general, se la realiza vía telefónica, pero se pueden perder detalles importantes que proporciona el lenguaje corporal; por lo que puede realizarse en persona, de ser así, esta es rápida y superficial. (Mondy y Noe, 1997).

- **Revisión de solicitudes de empleo**

De acuerdo a la organización, los colaboradores pueden registrar sus datos en una solicitud de empleo al momento de ingreso o si son finalistas en el proceso de selección, pues esta información se archiva a la base de datos de la empresa; además son un medio rápido para obtener información del solicitante. Es importante completar los datos de la solicitud de empleo pues los aspirantes pueden exagerar sus capacidades en sus hojas de vida. Bohlander y Snell (2008), Mondy y Noe (1997),.

- **Pruebas de selección**

Con las pruebas de selección se busca evaluar aptitudes, habilidades y personalidad de los candidatos potenciales, para lo cual se pueden utilizar pruebas psicométricas, que toman en cuenta las diferencias de cada individuo en relación a su personalidad, capacidad intelectual y física. Otro tipo de pruebas, son los tests de inteligencia general, los cuales están destinados a medir el coeficiente intelectual del aspirante. Mientras que las pruebas de muestra del trabajo, permiten que el candidato realice una tarea que se considere principal de acuerdo al cargo; estas pueden ser útiles en cargos operativos, en los que sea más importante conocer si el candidato posee las destrezas necesarias. Bohnlader y Snell (2008), Gelabert (2010).

Sin embargo; es importante entender que “las pruebas son únicamente parte del proceso total de selección, no son más que un medio para tomar una decisión[...]” (Gelabert, 2010, pág. 168).

Los tests son técnicas que no sólo miden el comportamiento, también se consideran predictivos. Así pues, permite reconocer a los empleados que se identifican con las metas y objetivos de la organización y están altamente motivados, quienes a futuro serán los que tienen mayor éxito. Gelabert (2010), Mondy y Noe (1997).

- **Entrevistas de trabajo**

Puede considerarse como la técnica más subjetiva e inexacta, sin embargo, al momento de tomar la decisión final tiene un peso significativo. La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual un entrevistador y el candidato a un puesto de trabajo, intercambian información. (Mondy y Noe,1997).

De la misma manera en la que el entrevistador obtiene información, debe retroalimentar al candidato para que este conozca datos importantes del cargo y

de la organización y pueda tomar sus propias decisiones, en cuanto a si le interesa o no la posición a la que aplica como lo expresan Mondy y Noe (1997).

Planeación de las entrevistas

Para disminuir las dificultades que existen durante la entrevista, se pueden tomar medidas preventivas como entrenar a los empleados para realizar las entrevistas, pues el rol que desempeñan es esencial. Como lo proponen Mondy y Noe (1997) se deben:

- ◆ Dejar de lado prejuicios personales y evitar el efecto de contraste, que se refiere a la comparación de un candidato con otro.
- ◆ Escuchar con atención, comunicarse con eficacia evitando en lo posible emitir señales no verbales inapropiadas, así como formular preguntas que se consideren capciosas o demasiado personales.
- ◆ Evitar tomar demasiadas notas durante la entrevista, demostrando interés en el entrevistado por lo que se recomienda familiarizarse con la hoja de vida del candidato.
- ◆ Definir el tipo de entrevista, los objetivos y establecer los tiempos de la misma, para realizar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan y cuya respuesta permita recopilar la información necesaria.
- ◆ Asegurarse de que el espacio físico sea agradable, cómodo, privado y que existan la menor cantidad de interrupciones.

Tipos de entrevistas

Mondy y Noe (1997) explican que de acuerdo a la capacidad y habilidad del entrevistador, se puede sistematizar y estructurar la entrevista o dejarla a voluntad del entrevistador, por lo que proponen los siguientes tipos de entrevistas:

- ◆ Entrevista estandarizada
- ◆ Entrevista con preguntas estandarizadas
- ◆ Entrevista dirigida
- ◆ Entrevista no dirigida

- **Conclusión de la entrevista**

Una vez que se obtuvo la información necesaria, se puede dar por concluida la entrevista. Así pues, se prosigue a dar a conocer al entrevistado cómo será contactado para saber sus resultados; además es importante que este se retire sintiéndose respetado indistintamente de que se le ofrezca o no el cargo. (Mondy y Noe, 1997).

Cuando el candidato abandona el lugar, se procede a evaluarlo a partir de los datos obtenidos durante la entrevista, los cuales permiten determinar si cumple con los requisitos para continuar o no en el proceso de selección.

- **Verificación de antecedentes**

Previa a la selección final se realiza la verificación de antecedentes de los candidatos, lo que permite contratar a los aspirantes que cumplan los requisitos del cargo. La información se obtiene de varias fuentes como: trabajos anteriores, record policial, instituciones académicas, burós de crédito, etc. (Mondy y Noe, 1997).

- **Verificación de referencias**

Se realiza la verificación de datos con las personas que conocen al candidato y que pueden proporcionar información adicional a la provista por el aspirante. Se puede realizar la verificación vía telefónica para ahorrar tiempo y obtener información real. Bohlander y Snell (2008), Mondy y Noe (1997).

- **Decisión de selección**

La decisión final es fundamental, pues la inversión que se otorga a todo el proceso de selección debe valer la pena, lo que implica que se debe contratar al candidato más capacitado que cumpla los requisitos y se acople mejor a la organización. (Mondy y Noe,1997).

El concepto de selección y lo que esta implica es similar para varios autores. Es por esto que es fundamental tener en cuenta que “La clave del éxito de todo el proceso la constituye, básicamente, que el mismo sea sencillo y corto y cubra los requisitos de la organización” (Alles, 2009, pág. 143). Al momento de realizar la selección de personal, se debe considerar que el área de Recursos Humanos está trabajando para un cliente interno, al que debe presentar resultados de acuerdo al tiempo establecido y a los requisitos solicitados por cada área.

Cada etapa del proceso de selección es necesaria como lo menciona Gelabert (2010), pues representan un filtro que permite descartar a ciertos aspirantes que no cumplen los requisitos para el cargo. Así pues, al momento de presentar el informe de selección, la decisión de contratación es mucho más sencilla, ya que se puede evidenciar cómo las pruebas y entrevistas realizadas han permitido escoger a los aspirantes que demuestran ser aptos para cubrir la vacante dentro de la organización.

2.4.3 CAPACITACIÓN

De acuerdo con Mondy y Noe (1997), la capacitación Es un proceso sistemático y organizado que busca mejorar las competencias de los colaboradores, por consiguiente la productividad y el desempeño organizacional.

Mediante la capacitación se pretende que los empleados adquieran conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para desempeñarse en el cargo que ocupan, alineándolos con los objetivos y estrategias organizacionales.

Chiavenato (2002) propone que mediante la capacitación se pueden conseguir varios cambios en los comportamientos a través de:

- ◆ Transmisión de información: De la organización, los productos o servicios, las políticas, o información en relación al cargo. También puede incluir la transmisión de nuevos conocimientos.
- ◆ Desarrollo de habilidades: En especial aquellos conocimientos y destrezas relacionados directamente con el cargo y las tareas que el empleado está desempeñando.
- ◆ Modificación de actitudes: Se enfoca en reemplazar actitudes negativas por otras más beneficiosas y que generen cambios entre los colaboradores de forma que se incremente su motivación. Así también, se busca que los empleados adquieran nuevas actitudes frente a los cambios organizacionales.
- ◆ Desarrollo de conceptos: Se trabaja a un nivel abstracto en el que se pretende conceptualizar las ideas para que los administradores puedan poner en práctica los conceptos en términos globales.

Objetivos de la capacitación

Se puede considerar que “Formar a una persona es lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo” (Alles, 2009, pág. 122). Pues como organización se debe tener en cuenta que todo está en constante cambio y es necesario que los empleados de la organización estén a la altura de los nuevos retos que se les presentan a diario.

Así pues, Alles (2009) comparte los objetivos de capacitación que propone Chiavenato (2002), los cuales son:

- ◆ Formar y desarrollar a los colaboradores para que mejoren su desempeño en el cargo que ocupan.
- ◆ Brindar a los colaboradores una formación integral, de forma que los conocimientos que adquieran les permitan desempeñarse en funciones relacionadas a las de su cargo.
- ◆ Trabajar directamente con las actitudes de los colaboradores para elevar su motivación y mejorar el clima organizacional.

De la misma forma Mondy y Noe (1997), mencionan que la capacitación brinda varios beneficios a la organización, pues aumenta la capacidad de retención de los empleados de forma que se puede reducir las tasas de rotación; así como también aumenta la satisfacción tanto de los colaboradores como de los clientes, permitiendo que la productividad mejore y esta se refleje en las utilidades.

Los empleados deben desarrollarse continuamente pues esto le proporciona a la organización una ventaja competitiva, de modo que los conocimientos adquiridos durante la capacitación, deben reforzarse con actividades planificadas que permitan afianzarlos y ponerlos en práctica en un futuro cercano, permitiendo así incluso evaluar la eficiencia de la capacitación y contribuir a los objetivos organizacionales. (Bohlander y Snell, 2008).

Existen varios factores que influyen en el proceso de capacitación como los mencionan Mondy y Noe (1997) y son:

- ◆ El apoyo y compromiso por parte de la administración, que es fundamental, pues de esta depende si se realiza o no la capacitación; así como el presupuesto disponible.
- ◆ La tecnología y los recursos en general, con los que se cuenta para impartir las capacitaciones, pues de estos depende en gran parte como se desarrolla el proceso y la rapidez con la que se puede progresar.
- ◆ La globalización es también un factor influyente, ya que la organización debe hallar la forma de vincular a sus colaboradores con los conocimientos que adquieren, en relación al entorno en el que se desenvuelven.
- ◆ Otro factor importante son los estilos de aprendizajes. Se debe tener presente que una persona aprenderá siempre que exista afinidad con el tema y lo perciba como relevante y significativo.
- ◆ Se puede trabajar de forma activa para que los colaboradores puedan ver los resultados y el progreso de su trabajo. De esta forma se podrá verificar el nivel de comprensión y corregir errores para aplicaciones posteriores.

2.4.3.1 Proceso de capacitación

Diagnóstico

Para iniciar un proceso de capacitación es fundamental realizar un diagnóstico que permita conocer las necesidades específicas de capacitación del personal, y así ubicarlas de acuerdo a su prioridad para satisfacerlas.

- ◆ A nivel organizacional: Como lo menciona Chiavenato “El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización.”

(Chiavenato, 2002, pág. 565), por lo tanto es importante identificarlas constantemente pues las organizaciones están en constante cambio.

- ♦ A nivel de tareas: Se requiere realizar un análisis del cargo y a partir de los requisitos que este supone, determinar aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes que son necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo.
- ♦ A nivel de personas: Se analizan las necesidades individuales.

Para conocer las necesidades de capacitación Chiavenato (2002) señala que se puede utilizar varios medios como:

- ♦ Evaluaciones de desempeño.
- ♦ Entrevistas a los supervisores y a los ocupantes del cargo.
- ♦ Observación directa de las ineficiencias en el trabajo.
- ♦ Análisis de cargos.
- ♦ Cuestionarios.
- ♦ Cambios en las tareas que desempeñan los empleados.

Así también, hay indicadores que permiten conocer que es necesaria realizar una capacitación, como:

- ♦ Baja productividad.
- ♦ Errores en la línea de producción.
- ♦ Excesivo número de accidentes o fallas en la maquinaria.
- ♦ Comunicación deficiente.
- ♦ Elevado número de quejas.
- ♦ Relaciones deficientes entre los empleados de la organización.

Método de capacitación

Para escoger el método de capacitación a utilizar, se parte del establecimiento de objetivos. Se debe tener muy claras cuáles son las metas organizacionales a alcanzar; razón por la cual es necesario planificar la capacitación.

- ◆ Seleccionar la necesidad de capacitación.
- ◆ Fijar objetivos.
- ◆ Establecer el contenido de la capacitación.
- ◆ Recursos necesarios (materiales y recursos humanos)
- ◆ Establecer el grupo con el que se va a trabajar.
- ◆ Lugar en el que se va a realizar la capacitación.
- ◆ Determinar si la capacitación debe impartirse por módulos y la frecuencia de los mismos.
- ◆ Persona a cargo de impartir la capacitación.
- ◆ Establecer costos.
- ◆ Evaluación y control del programa.

Técnicas de capacitación

Mondy y Noe (1997), mencionan que entre las técnicas que se pueden utilizar para capacitar a las personas, se encuentran las siguientes opciones:

- ◆ Cursos impartidos por instructores.
- ◆ Estudio de caso.
- ◆ Modelado de comportamiento.
- ◆ Representación de funciones.
- ◆ Juegos de negocios.
- ◆ Prácticas en el manejo de documentos.
- ◆ Capacitación en el puesto de trabajo.
- ◆ Rotación de puestos.
- ◆ Trabajo de becario.

- ◆ Sistema de vestíbulo.
- ◆ Videos.
- ◆ E-learning.

Se debe tomar en cuenta el giro de negocio de cada empresa al momento de elegir una de las técnicas de capacitación mencionadas, pues las necesidades de cada organización son diferentes. Los trabajadores de cada empresa tienen funciones específicas de acuerdo a los objetivos organizacionales, por lo que el proceso de capacitación debe ser personalizado, asegurando así que la técnica escogida permita a los empleados desarrollar las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios. “Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender” (Bohlander y Snell, 2008, pág. 307).

2.4.3.2 Inducción

Es la primera capacitación que reciben los nuevos trabajadores para conocer de la organización a la que ingresan, así como del puesto y área de trabajo. “El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es un elemento fundamental de la relación futura entre éste y la organización” (Alles, 2009, pág. 166).

Propósitos de la Inducción

Mondy y Noe (1997) explican los propósitos de la inducción que son:

- ◆ Dar a conocer al nuevo empleado como se ajusta a su puesto de trabajo en relación con la estructura y objetivos organizacionales.
- ◆ Informar sobre las políticas y reglas que se deben cumplir dentro de la organización; enfatizando la importancia de pertenecer a la empresa al convertirse en un miembro más del equipo.

- ♦ Reducir el nivel de ansiedad de los nuevos colaboradores para integrarlos al grupo de trabajo.

La inducción de personal es un proceso muy importante, pues su objetivo es que los nuevos colaboradores conozcan más detalladamente acerca de su cargo y las funciones que van a desempeñar. En algunas empresas y dependiendo del cargo, la inducción no sólo involucra el dar a conocer las políticas bajo las que se maneja la empresa y su historia en el mercado; además se realiza una inducción práctica al cargo para que los trabajadores se sientan más cómodos al momento de comenzar con las labores previstas. Alles (2009), Mondy y Noe (1997).

Implantación de programas de capacitación

Es de fundamental importancia que los colaboradores consideren a las capacitaciones como programas de valor, que los ayudará a conseguir tanto sus metas personales como profesionales, de la mano de los objetivos organizacionales.

Se debe tomar en cuenta que es indispensable contar con un capacitador calificado que conozca los objetivos y metas organizacionales así como su filosofía y que posea habilidades de comunicación, como lo indican Mondy y Noe (1997).

Al final de la capacitación es primordial realizar una encuesta de satisfacción o reacción, más aún cuando los programas son nuevos, pues esto permite conocer las mejoras que se necesita realizar en los cursos posteriores. Para que los programas de capacitación puedan ser monitoreados como lo explican Mondy y Noe (1997) se debe contar con registros que permitan conocer la eficacia de los mismos. Además del desempeño de los empleados durante el curso.

Cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo

De acuerdo a Dessler (2009) existen cinco pasos a seguir para planificar un proceso de capacitación y son:

1. Análisis de necesidades, se pretende evaluar las habilidades específicas de los empleados en sus cargos respectivos y así plantear objetivos que permitan mejorar las deficiencias identificadas.
2. Diseño el programa de capacitación, para lo cual se debe acordar el contenido y los materiales necesarios para el desarrollo del proceso.
3. Validación, es fundamental validar las herramientas que se van a utilizar pues de esta forma se evidencian las falencias de las mismas y se procede a corregirlas.
4. Aplicación del programa, se procede a ejecutar la capacitación con el grupo asignado.
5. Evaluación del programa, se evalúa la eficiencia del programa de forma que se pueden conocer los puntos fuertes y aquellos que necesitan mejorar.

El proceso que propone Dessler (2009) es progresivo, pues es necesario conocer las necesidades de capacitación de cada organización y en base a estas se planifica y se decide el proceso adecuado que cumpla las expectativas de la empresa. Una vez que se ha establecido el proceso, se necesita validarlo de forma que este sea útil para aquello que se pretende mejorar. Así se procede a la ejecución de la capacitación y a su evaluación, pues es fundamental conocer tanto la opinión de los asistentes sobre la capacitación impartida, como la eficiencia de la misma en relación a la productividad de cada empleado luego de realizada la capacitación.

2.4.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los seres humanos, están constantemente evaluándose unos a otros, “La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones” (Chiavenato, 2002, pág. 354) sin embargo, cuando se trata de evaluaciones a nivel organizacional, estas deben ser objetivas, de forma que no se creen malos entendidos o que los colaboradores se sientan perjudicados.

Es por esto que conforme han pasado los años, se han diseñado nuevas formas de evaluar a los trabajadores de una organización, para que este sea un proceso sistematizado y permita conocer los puntos de mejora de cada uno de ellos. “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desempeño futuro.” (Chiavenato, 2002, pág. 356).

La evaluación es un medio, que permite conseguir un efecto para mejorar el desempeño. Un sistema eficaz de evaluación no solo toma en cuenta los puntos de mejora, además le da valor a los logros obtenidos, para en base a estos desarrollar planes que permitan conseguir las metas y objetivos planteados. Martha Alles (2009), considera que entre los objetivos de la evaluación se encuentran el manejo adecuado de los recursos humanos que permitan evidenciar mejoras a nivel de la productividad de la empresa y el desarrollo personal y profesional.

Usos de la evaluación del desempeño

Mondy y Noe (1997) exponen los usos de la evaluación del desempeño:

Reclutamiento y selección: Permite conocer el desempeño a futuro de los candidatos para el cargo vacante. Se puede tomar como puntos de referencia a ciertos comportamientos clave de trabajadores de éxito.

Capacitación y desarrollo: Identifica las necesidades específicas de capacitación de cada empleado, de manera que se aprovechen las fortalezas para mejorar el desempeño.

Planificación y desarrollo de carrera: Los datos obtenidos de las evaluaciones de desempeño permiten conocer el potencial de los colaboradores y así diseñar planes de carrera.

Remuneración: Los resultados que arrojan las evaluaciones del desempeño, sirven para tomar decisiones acerca de los ajustes en los salarios del personal. Por lo cual, es fundamental que el sistema de evaluación de la empresa sea confiable y permita remunerar a los colaboradores objetivamente y en relación a su productividad, lo cual los motivará para mejorar el desempeño.

Relaciones internas con los empleados: Evaluar el desempeño de los empleados permite tomar decisiones como cambios de área, ascensos o despidos.

Responsables de la evaluación

- Supervisor inmediato
- Subordinados
- Compañeros de trabajo o miembros del equipo
- Autoevaluación
- Clientes

Periodo de evaluación

Los cambios organizacionales ocurren a un ritmo acelerado de acuerdo con Mondy y Noe (1997), razón por la cual los colaboradores deberían mantener interacción continua con sus supervisores para conocer el progreso de su desempeño. Sin embargo, no siempre existe el tiempo suficiente, por lo cual las organizaciones suelen realizar las evaluaciones de forma semestral o anual.

En algunos casos, las organizaciones realizan la primera evaluación antes de que termine el periodo de prueba del empleado nuevo y en adelante toman su fecha de ingreso como referencia para realizar las evaluaciones anuales. Es importante contar con un proceso sistematizado de evaluación para que este sea eficaz y tenga coherencia.

El periodo que cada empresa destina para realizar las evaluaciones al personal debe ser suficiente como para explicar a los colaboradores el proceso, así como para retroalimentar a cada uno de ellos de acuerdo al puntaje obtenido. De esta forma se asegura que se realice la evaluación de una forma óptima pues están claros los objetivos y a su vez se logra que los trabajadores conozcan aquellas funciones que no se están cumpliendo y puedan mejorarla a futuro.

Establecimiento de objetivos

Para poder evaluar el desempeño de los colaboradores es fundamental establecer los objetivos que se pretenden cumplir. Se debe comenzar por los directivos de la organización e ir descendiendo, de forma que el supervisor de cada área fije metas en relación a los objetivos del área y de la organización, hasta llegar a cada colaborador con quien se debe establecer objetivos propios que vayan alineados a los de objetivos organizacionales. (Gelabert, 2008).

Los objetivos son la base para evaluar el desempeño de cada empleado. “Al final del periodo fijado se asignará a cada uno de los miembros de la organización una puntuación que será la base de la valoración de su rendimiento.” (Gelabert, 2008, pág. 273).

Entrevista de fijación de objetivos

Los objetivos que cada colaborador debe cumplir no pueden ser exigidos, pues esto compromete la motivación de los empleados frente a su trabajo diario. Al contrario, los objetivos se deben establecer en una entrevista de forma que el colaborador esté claro en lo que debe cumplir y cómo conseguirlo, “es importante

que dicha entrevista esté bien preparada y se analicen las propuestas que ambas partes presentan, siempre atendiendo los planes estratégicos de la organización [...]” (Gelabert, 2008. Pág 275).

2.4.4.1 Técnicas de evaluación del desempeño

Entre las técnicas de evaluación que explican Mondy y Noe (1997), se encuentran:

Evaluación 360°

Es una técnica de evaluación que consiste en tomar como referencia la opinión de las personas con las que mantiene interacción el sujeto evaluado, siendo estos por lo general su supervisor, subordinados, pares, clientes internos y externos y el mismo empleado,

Este tipo de evaluación brinda información más objetiva y permite reducir los errores comunes de evaluación, gracias a la diversidad y cantidad de evaluadores. No obstante es un proceso más costoso y que requiere de mayor cantidad de tiempo.

Escalas de evaluación

Se utilizan factores establecidos para evaluar a los empleados, sobre escalas conformadas por varias categorías, en las que se califica el desempeño en base a adjetivos como: sobresaliente, satisface las expectativas, necesita mejorar, dependiendo del que mejor lo describa; siendo esta una técnica rápida y sencilla, tanto para evaluar como para calificar y comparar el desempeño entre los trabajadores.

Incidentes críticos

Para llevar a cabo esta evaluación es necesario contar con datos escritos acerca de los actos positivos y negativos de los empleados en sus puestos de trabajo, permitiendo así evaluar la totalidad del periodo. El gerente o jefe de área deberá registrar todos los “incidentes” que afecten al desempeño o productividad del departamento para que el evaluador pueda servirse de estos datos y evaluar a los trabajadores.

Como todo proceso que se va a realizar dentro de una organización, es primordial tener en cuenta que este debe ser personalizado y aplicable a la realidad de la empresa. De esta forma se debe escoger aquella técnica que permita obtener resultados satisfactorios y mida aquello que se pretende medir.

Además un factor importante a tener en cuenta es que, este proceso debe ser totalmente objetivo, por lo cual se deben evitar problemas como los mencionados a continuación:

Problemas en las evaluaciones del desempeño

Mondy y Noe (1997), advierten que al realizar las evaluaciones del desempeño se pueden presentar inconvenientes como:

- ◆ Aplicación inadecuada
- ◆ Incomodidad del evaluador
- ◆ Falta de objetividad
- ◆ Efecto de Halo
- ◆ Indulgencia/Severidad
- ◆ Tendencia Central
- ◆ Sesgo del comportamiento reciente
- ◆ Estereotipos
- ◆ Manipulación de las evaluaciones

Dentro de la evaluación del desempeño se pueden generar ciertas dificultades al momento de aplicarlas, por lo que un evaluador capacitado puede marcar la diferencia. “La capacitación de la evaluación debe enfocarse en eliminar los errores subjetivos de los gerentes en el proceso de evaluación” (Bohlander y Snell, 2008, pág 362). Como evaluadores las personas deben dejar de lado prejuicios y estereotipos para que la evaluación no se vea afectada; así también deben estar preparados y disponer de un ambiente propicio. Es importante también, contar con personas integrales, pues el manejo de los resultados es un tema sensible, ya que no se puede cambiar los puntajes obtenidos bajo ningún punto de vista. Así pues, el éxito de la evaluación depende de cómo y quién maneje el proceso, considerando también que “el hecho de entender el problema puede ayudar a evitarlo.” (Dessler, 2009, pág. 357).

Entrevista de Evaluación Final

Una vez que se ha cumplido el periodo de evaluación, se procede a realizar la entrevista de evaluación con cada uno de los colaboradores, la cual da cierre al proceso. En esta evaluación “el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas” (Dessler, 2009, pág. 362). Es importante que la persona encargada de la entrevista tome en cuenta que a las personas no les gusta recibir retroalimentación negativa, por lo que se puede enfocar en los puntos de mejora, de manera que la persona sienta que tiene la posibilidad de corregir sus errores y aumentar su productividad para tener un mejor desempeño.

Alles (2006) hace énfasis en que la entrevista de retroalimentación debe ser planificada, de modo que todos los conceptos estén claros y se pueda explicar al colaborador las razones de su calificación. De esta forma, se debe recibir al trabajador con un saludo cálido para que se sienta cómodo y proceder a dar un resumen de la evaluación, en el que como lo menciona Dessler (2009) se compara el desempeño con los estándares y objetivos establecidos previamente, además de las evaluaciones previas del trabajador. Al final se da paso a que el empleado exprese sus opiniones y dudas.

Es importante contar con un plan de acción frente a los objetivos que se deben mejorar como lo explica Dessler (2009) de forma que se pueda cubrir la brecha que existe entre el desempeño actual del colaborador y el desempeño esperado. Una vez explicado todo el proceso se puede dar por terminada la entrevista concluyendo con una frase positiva como lo recomienda Alles (2006).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN

La presente disertación tomó en cuenta las siguientes modalidades:

Bibliográfica, pues se realizó consultas extensas en diversos libros que permitan conocer la teoría de forma clara y obtener los suficientes datos para realizar el trabajo.

De campo, pues se realizaron entrevistas a diferentes personas del medio para conseguir su opinión acerca de la aplicación del tema. Además entrevistas en la empresa “La Casita de Chocolate”, agosto 2013 al Administrador y Gerente General de la empresa.

Especial, pues no sólo se levantó los procesos de los subsistemas, sino que además se presentará una propuesta de mejora de los mismos, que permitan el desarrollo de la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación pasó por los siguientes niveles:

Documental, ya que para el marco teórico se realizaron consultas en diferentes textos y se sintetizó la información recolectada, para plasmar las ideas principales de la propuesta.

Descriptivo, pues previó a realizar la disertación se realizó el diagnóstico de la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño de la empresa.

Exploratoria, pues con la investigación del marco teórico se pudo profundizar en los temas de procesos, subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño y cuadro de mando que permitieron dar paso a la propuesta.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación que se utilizaron para el desarrollo de la presente disertación fueron:

Deductivo: Pues se utilizó el marco teórico como base para construir proceso específicos que se adapten a la realidad de la empresa.

Analítico: Debido a que con la información obtenida se pudo analizar cuáles son las mejores opciones para diseñar el producto del proyecto (procesos y cuadro de mando).

Sintético: Por medio de la síntesis se logró tomar la información y datos investigados para condensarlos de forma que se pueda evidenciar los datos más importantes.

3.4 POBLACIÓN

La población con la que se trabajó para el desarrollo de la propuesta, es la empresa “La Casita de Chocolate” que consta con 26 empleados; de la cual se trabajó con la totalidad pues es una cantidad manejable técnicamente, lo cual permite un fácil acceso a la recopilación de datos; no se hizo uso de muestra.

3.5 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente proyecto, se contó con un diagnóstico organizacional previo, el cual permitió conocer la situación actual de la empresa “La Casita de Chocolate”. En dicho diagnóstico *Informe de auditoría de personal*. (Anexo 1), se pudo evidenciar la falta de procesos establecidos en cuanto al área de Recursos Humanos, pues la empresa no cuenta con la misma. Por lo cual se consideró de vital importancia el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño, para que el Asistente de Recursos Humanos cuente con procedimientos estructurados, garantizando resultados óptimos para la empresa.

Una vez detectada la necesidad, se procedió a la recopilación de material bibliográfico que permitió la elaboración del marco teórico. La información recopilada permitió diseñar los procesos mencionados de acuerdo al giro del negocio; pues es importante recordar que si bien la teoría es indispensable, así también es fundamental que esta sea aplicable a la organización, su gente y el presupuesto que esta maneja para los diferentes procesos.

A la par de la información bibliográfica, se realizó la fase exploratoria diagnóstica en la que se entrevistó al Administrador de “La Casita de Chocolate”, para conocer cuáles son las expectativas que tiene de los procesos, de forma que estos se ajusten a las mismas, sin dejar de ser realistas y prácticos y actualizar la situación de los procesos en la empresa. Con esto se dio paso, al levantamiento de los procesos actuales y elaboración de los flujogramas respectivos; es necesario mencionar que en la empresa no se ha realizado ningún proceso de evaluación del desempeño, por lo cual no consta el flujograma del mismo.

El siguiente paso, fue la diagramación y ajuste de los flujogramas que indiquen y especifiquen cómo deben desarrollarse a futuro los procesos. A partir de los flujogramas mencionados, se pudieron elaborar los manuales de procedimientos en los cuales se detallan los pasos y documentos necesarios para cada proceso. En el desarrollo de la presente disertación se puede reconocer dentro de los

subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño, el uso de los tres tipos de procesos propuestos por Pérez Fernández de Velasco (2010) pero principalmente se puede evidenciar procesos interdepartamentales pues el área administrativa es la que se encarga de los mismos.

Una vez que se diseñaron los procesos con sus respectivos manuales, se procedió a diseñar el cuadro de mando operativo; para lo cual se tomó en consideración el criterio de los especialistas del área administrativa para establecer los indicadores con sus respectivas metas. A partir de esta información, se procedió a validar los indicadores con personas externas a la organización, expertas en el tema. Buscando siempre mantener cohesión entre los procesos y el cuadro de mando operativo, pues de ello depende que la valoración y el seguimiento de cada indicador sea el adecuado.

A continuación se presentan los documentos que se diseñaron para cada uno de los procesos mencionados:

Para reclutamiento y selección, se detalló la información necesaria que permita llevar a cabo el proceso y se diseñó cada uno de los siguientes documentos:

- ◆ Formato Requerimiento de Personal
- ◆ Formato Solicitud de Empleo
- ◆ Base de Datos (Entrevista telefónica)
- ◆ Formato Entrevista de Selección
- ◆ Formato Verificación de Referencias
- ◆ Formato Informe de Selección
- ◆ Formato Oferta de Empleo

Es importante mencionar que para este proceso se contaba con documentos diseñados previamente como:

- ◆ Formato Descriptivo del Cargo
- ◆ Diccionario de Competencias

- ◆ Formato Hoja Control de Información Personal

Dentro del proceso de reclutamiento y selección, se incluyó también al proceso de Inducción con su respectivo manual, para el cual se diseñó los siguientes documentos:

- ◆ Manual de Inducción
- ◆ Formato Registro de Asistencia Inducción
- ◆ Formato Registro de Entrega de Reglamentos
- ◆ Formato Guía de Inducción

Para el proceso de capacitación se diseñó varios documentos como:

- ◆ Formato Plan Anual de Capacitación
- ◆ Base de Datos proveedores Capacitación
- ◆ Formato Evaluación de Satisfacción del Curso
- ◆ Formato Informe de Satisfacción del Curso
- ◆ Formato Registro de Asistencia al Curso

Mientras que para el proceso de gestión del desempeño, se diseñó los siguientes documentos:

- ◆ Formato de Acuerdo Anual de Objetivos.
- ◆ Formato Evaluación del Desempeño
- ◆ Formato Informe Evaluación del Desempeño (Evaluación de reacción)

Es necesario mencionar que todos los documentos se diseñaron exclusivamente para el uso de la empresa y se consideró la realidad de la misma para que estos sean aplicables.

3.6 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos permite conocer a detalle los pasos y herramientas utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño. En los cuales se puede observar que los procesos son en su mayoría intradepartamentales como lo menciona Pérez Fernández de Velasco (2010) pues la mayor parte de actividades las realiza el área administrativa.

El manual está estructurado de la siguiente forma:

Encabezado



Reclutamiento y Selección de Personal	RRHH-S-01
	Página 1 de 8

El encabezado para cada uno de los procesos consta de:

- ♦ **Nombre de la empresa / Logo de la empresa.**
- ♦ **Nombre del procedimiento:** Se especifica el nombre del procedimiento al que se refiere.
- ♦ **Código:** Para clasificar a los procesos se utilizan las siglas de recursos humanos (RRHH), seguidas de las iniciales de cada proceso, ya sean RS (reclutamiento y selección), CP (capacitación de personal) o GD (gestión del desempeño) y del número correspondiente al documento del manual de procedimientos.
- ♦ **Página:** Consta de dos dígitos. El primero, indica la página en la que se encuentra el lector. Mientras que el segundo, es el número total de páginas del procedimiento.

Cuerpo

- ♦ **Objetivo:** Describe el propósito, la razón principal por la cual se lleva a cabo el proceso.
- ♦ **Alcance:** Se indican los ámbitos aplicables para los que está diseñado el procedimiento.
- ♦ **Encargado del proceso:** Se especifica el cargo responsable de llevar el proceso.
- ♦ **Periodicidad:** Indica cuándo llevar a cabo el proceso.
- ♦ **Políticas:** Son las normas que se deben cumplir durante el procedimiento.
- ♦ **Detalle de procedimientos:** Se desglosan los pasos a seguir conjuntamente con los documentos necesarios para completar el proceso.
- ♦ **Diagrama:** Flujograma del proceso.
- ♦ **Referencias:** Listado de documentos necesarios para el proceso.

A continuación, se presenta un ejemplo de los manuales de procedimientos que se elaboraron para evidenciar el uso del marco teórico, en el ejemplo se presenta el proceso de reclutamiento y selección.

Para ver los manuales de procedimientos de los procesos referirse al *Anexo 5*.



Reclutamiento y Selección de Personal

RRHH-S-01

Página 1 de 8

Objetivo

Evaluar las competencias de los solicitantes para elegir al candidato que mejor se adapte al cargo y a su vez con la organización y sus objetivos

Alcance

Para todos los puestos vacantes de los locales de la empresa.

Encargado del Proceso

Administrador o Auxiliar de Recursos Humanos

Periodicidad

Cada vez que exista la necesidad de cubrir un puesto vacante en la organización.

Políticas

- Todos los procesos de selección se realizarán según el presente procedimiento y no deberán exceder de 15 días para su cumplimiento.
- Se contratará a las personas por sus habilidades sin que exista discriminación alguna por raza, religión, género, edad, nacionalidad u orientación sexual.
- Todo candidato será evaluado de acuerdo a los lineamientos del cargo.
- El asistente de Recursos Humanos debe reclutar a los candidatos a través de las fuentes establecidas.

Reclutamiento Externo

Páginas web

Bases de datos

Recomendados por colaboradores

Hojas de vida entregadas directamente en la organización

Reclutamiento Interno

Carteleras

Bases de datos de colaboradores



Reclutamiento y Selección de Personal

RRHH-S-01

Página 2 de 8

Referidos por supervisores de área

Pasantes con desempeño satisfactorio

- Bachillerato aprobado
- Ningún candidato podrá obviar las pruebas de evaluación. Las pruebas técnicas dependerán del cargo al que aplique el aspirante.
- El responsable de aplicar y calificar las pruebas de los candidatos es el Asistente de Recursos Humanos.
- Todo colaborador contratado debe participar del programa de inducción.
- El Administrador deberá facilitar los materiales necesarios para llevar a cabo el plan de inducción.
- El candidato seleccionado para cubrir la vacante, deberá ser aquel que más se acerque al perfil del cargo.
- Para la contratación de personal se debe contar con la aprobación del Gerente General.
- El personal contratado comenzará a trabajar desde el primer día con el uniforme correspondiente.

Agenda de Inducción

Presentación de la Organización

Bienvenida

Firmar hoja de asistencia (pdf)

Explicación del plan de Inducción

Misión, Visión, Objetivos, Valores

Historia de la empresa

Organigrama de la Organización

Descripción del área al que pertenece el cargo (cambiar en el pdf)

Video de la empresa

- Entrega del Reglamento Interno de trabajo y Seguridad Industrial
- Recorrido por las instalaciones



Reclutamiento y Selección de Personal

RRHH-S-01

Página 3 de 8

- ♦ Inducción al cargo por parte del supervisor del área
- ♦ Entrega del uniforme

Procedimientos

- ♦ Informar el cargo vacante

El supervisor de cada área deberá comunicar al Auxiliar Administrativo si es necesario cubrir un cargo mediante el *Requerimiento de Personal* (Anexo1) con las firmas respectivas.

- ♦ Aprobación del Requerimiento

El supervisor del área entrega el requerimiento al administrador quien autoriza la solicitud para dar inicio al proceso. (plazo 1 día)

- ♦ Aprobar salario

El Administrador aprueba el salario correspondiente para cada cargo.

- ♦ Archiva el Requerimiento de Personal

En caso de que no se apruebe la solicitud esta deberá ser archivada y se dará por finalizado el proceso.

- ♦ Validar el Requerimiento de Personal con el Perfil del Cargo

Una vez aprobado el requerimiento, el Asistente actualiza el perfil del cargo conjuntamente con el supervisor del área de acuerdo al *Perfil del Cargo* (Anexo2)

- ♦ Utilizar fuentes de reclutamiento interno y externo

Se da a conocer a los colaboradores, por medio de carteleros, sobre la vacante existente y sus requisitos de forma que puedan participar en el proceso.

En caso de que no se pueda cubrir la vacante por medio del reclutamiento interno se procede a buscar externamente al candidato por medio de las fuentes previamente establecidas. (plazo 4 días)



Reclutamiento y Selección de Personal

RRHH-S-01

Página 4 de 8

- ♦ Entrevista telefónica a candidatos

El Asistente selecciona las hojas de vida de los candidatos que más se acercan al perfil y procede a completar los datos solicitados en el formato de *Excel Base de Datos* (Anexo 4)

- ♦ Preseleccionar a los aspirantes

El Asistente deberá recopilar las hojas de vida que ingresan por los distintos medios, para clasificarlas y preseleccionar a los aspirantes. (plazo 1 día)

- ♦ Aplicar pruebas

El Asistente concreta citas con los candidatos potenciales para aplicar las pruebas psicológicas y técnicas. El Asistente evalúa las pruebas psicológicas, mientras que el supervisor del área evalúa las pruebas técnicas y en base a estos resultados se determina los candidatos que pasan a la siguiente fase. (plazo 2 días)

- ♦ Entrevista a candidatos

El Asistente cita a los aspirantes que pasaron a la siguiente fase para dar paso a la *Entrevista de Selección* (Anexo 5). Esta entrevista permite conocer el desempeño del candidato en trabajos anteriores, así como obtener información detallada tanto personal como de su ambiente familiar. (plazo 2 días)

- ♦ Verificación de Referencias

El Asistente realiza la *Verificación de Referencias* (Anexo 6) de todos los trabajos previos del aspirante, de forma que se pueda conocer cuál fue su desempeño y confirmar el motivo de salida. (plazo 1 día)

- ♦ Candidatos completan la Solicitud de Empleo

La tema de candidatos debe completar el formato *Solicitud de Empleo* (Anexo 3)

- ♦ Informe de Selección

El Asistente Administrativo deberá presentar un *Informe de Selección* (Anexo 7).



Reclutamiento y Selección de Personal

RRHH-S-01

Página 5 de 8

detallando los resultados de las pruebas psicológicas, técnicas y de la entrevista, con las conclusiones respectivas que permitan elegir al candidato adecuado. Adjunto debe presentar los resultados de las pruebas como respaldo. (plazo 1 día)

♦ Entrevista final con el Administrador

Una vez que se ha seleccionado la tema, el administrador escoge a uno de los candidatos con el cual tiene la entrevista final. (plazo 1 día)

♦ Decisión de contratación

Una vez concluidas las entrevistas, el Administrador conjuntamente con el Gerente, toman la decisión de contratar al candidato. Luego de lo cual el Asistente procede a llamar a los candidatos para comunicar la decisión; ya sea positiva o negativa. (plazo 1 día)

♦ Solicitar documentos para carpeta personal

El Asistente solicita al candidato seleccionado: foto tamaño carnet, copia de cédula de identidad, copia de papeleta de votación, copia de carnet de la cruz roja, copia de libreta militar (hombres), record policial, certificado médico del centro de salud, partida de nacimiento, partida de matrimonio (solo si aplica), copia título de bachiller, copia título universitario (solo si aplica), copia carnet CONADIS (si presenta alguna discapacidad).

♦ Redactar contrato

La contadora de la empresa o el Asistente redactan el contrato laboral dependiendo el caso ya sea para un cargo eventual o fijo.

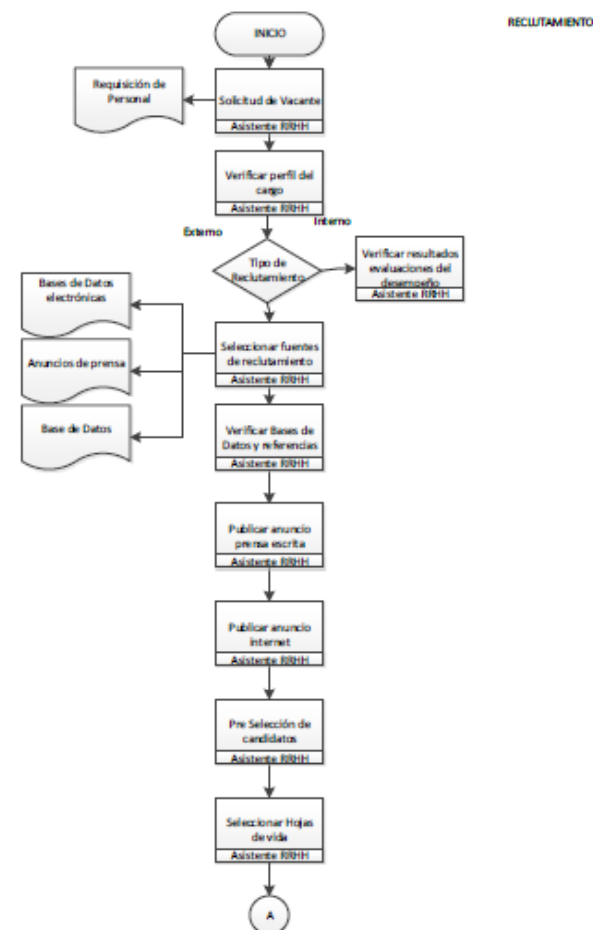
♦ Firma en oferta de empleo

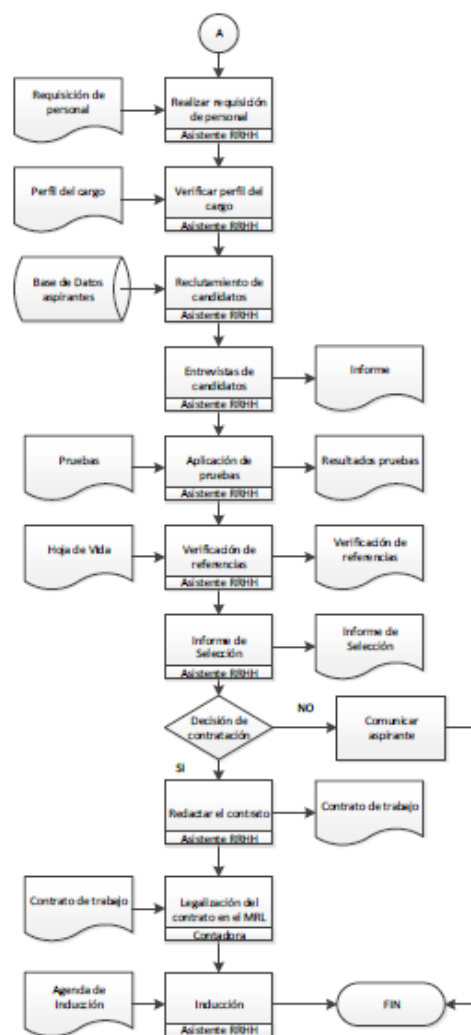
El Auxiliar prepara la *Oferta de Empleo* (Anexo 8) especificando las condiciones laborales.

♦ Ejecutar inducción

El Asistente coordina la inducción para el nuevo colaborador de acuerdo a la *Guía de Inducción* (Anexo 10).

Flujo del Proceso





Reclutamiento y Selección de Personal

RRHH-RS-01

Página 8 de 8

Documentos:

Documento	Código	Archivo
1. Formato Requerimiento de Personal	RRHH-RS-02	Físico/Magnético
2. Formato Perfil del Cargo	RRHH-RS-03	Físico/Magnético
3. Dicionario de Competencias	RRHH-RS-04	Físico/Magnético
4. Formato Solicitud de Empleo	RRHH-RS-05	Físico/Magnético
5. Formato Base de Datos (Entrevista Telefónica)	RRHH-RS-06	Magnético
6. Formato Entrevista de Selección	RRHH-RS-07	Físico/Magnético
7. Formato Verificación de Referencias	RRHH-RS-08	Magnético
8. Formato de Informe de Selección	RRHH-RS-09	Físico/Magnético
9. Formato Oferta de Empleo	RRHH-RS-10	Físico/Magnético
10. Formato Control de Información Personal	RRHH-RS-11	Físico/Magnético
11. Manual de Inducción	RRHH-RS-12	Físico/Magnético
12. Formato Guía de Inducción	RRHH-RS-13	Magnético
13. Formato Registro de Asistencia Inducción	RRHH-RS-14	Físico/Magnético
14. Formato Registro de Entrega de Reglamentos	RRHH-RS-15	Físico/Magnético

3.7 ACTIVIDADES

Para la realización de la presente disertación se realizaron diversas actividades por objetivo, las cuales se detallan a continuación con la técnica específica que se utilizó en cada una de ellas y las observaciones respectivas.

1. Diagnosticar el estado actual de los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño.

Actividad	Técnicas	Observaciones
Determinar informantes	<ul style="list-style-type: none">• Observación directa• Entrevista	<ul style="list-style-type: none">• Se utilizó entrevista semiestructurada
Recopilar información	<ul style="list-style-type: none">• Observación directa• Encuesta• Entrevista	
Validar la información	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista	<ul style="list-style-type: none">• Se realizó entrevista al Administrador
Elaborar flujogramas	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de documentos• Diagramación	<p>Se utilizaron</p> <ul style="list-style-type: none">• Anexo 2• Anexo 3

2. Recopilar la información necesaria de fuentes bibliográficas que permita redactar un marco teórico que sustente el diseño del proyecto.

Actividad	Técnicas	Observaciones
Investigar fuentes bibliográficas relacionadas con el tema.	<ul style="list-style-type: none">• Investigación bibliográfica• Análisis de documentos	
Seleccionar información.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de documentos	
Elaborar marco teórico	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de documentos• Internet	

3. Diseñar los flujogramas y manuales de procedimientos para los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño.

Actividad	Técnicas	Observaciones
Recolectar información	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación bibliográfica • Análisis de documentos • Internet 	
Aplicar la información a la realidad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos 	
Diagramar los procesos de cada subsistema mencionado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos 	
Redactar manuales de procedimientos para cada subsistema mencionado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede evidenciar el producto en el Anexo 5

4. Diseñar el cuadro de mando operativo con los indicadores respectivos para los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño.

Actividad	Técnicas	Observaciones
Determinar los indicadores para cada subsistema	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos • Internet • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizó Anexo 4
Diseñar el cuadro de mando operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos 	

3.8 RESULTADOS OBTENIDOS

Se obtuvieron productos tangibles del trabajo realizado, como:

1. Registro e informe de los procesos actuales de: reclutamiento y selección, capacitación y gestión del desempeño, dentro de la empresa “La Casita de Chocolate”; los cuales se pueden visualizar en la sección de diagnóstico (pág. 7).
2. Diseño de los subsistemas de Recursos Humanos: selección, capacitación y gestión del desempeño. En cada manual de procedimiento (*Anexo 5*) se puede observar en detalle los pasos de cada proceso subsistema bajo el nombre de procedimientos.
3. Diseño de los manuales de procedimientos para los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño (*Ver Anexo 5*).
4. Diseño del cuadro de mando operativo con los indicadores correspondientes a los subsistemas de selección, capacitación y gestión del desempeño; para el que se realizó una tabla dinámica en Excel, la cual permite enlazar la hoja principal con la del indicador respectivo.

Como evidencia del trabajo realizado, a continuación se presentan las capturas de pantalla del cuadro de mando operativo, para mayor referencia se encuentra la tabla dinámica en el archivo adjunto *Cuadro de mando operativo - Ma. Salomé Arellano*.



Cuadro de Mando Operativo Procesos Recursos Humanos

	PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	META*				FRECUENCIA	RESPONSABLE
								ALTO Mayor:	MEDIO Entre:	BAJO Menor:		
1	Reclutamiento y Selección	Determinar N° hojas de vida receptadas que cumplieron los requisitos del cargo	Eficiencia fuentes de reclutamiento	$N^{\circ} \text{ Hojas de vida receptadas durante cada proceso que cumplen el perfil} / \text{Total Hojas de vida receptadas} * 100$	Porcentaje	Total hojas de vida	90%	90%	90%	65%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
2	Reclutamiento y Selección	Controlar el tiempo promedio de selección	Eficiencia proceso de selección	$\text{Total días plazo selección} / \text{Total días duración proceso} * 100$	Porcentaje	Total días duración proceso selección	90%	90%	90%	70%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
3	Reclutamiento y Selección	Calcular porcentaje de empleados que permanecen en el puesto (1er año)	Porcentaje de rotación de empleados	$\text{Total de trabajadores que se mantienen en el puesto} / \text{Total de trabajadores contratados durante ese año} * 100$	Porcentaje	Nómina de trabajadores	85%	85%	85%	65%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
4	Capacitación	Controlar cumplimiento plan anual de capacitación	Cumplimiento planificación anual	$\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones Planificadas} * 100$	Porcentaje	Registro de capacitaciones	90%	90%	90%	60%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
5	Capacitación	Verificar N° de empleados capacitados	Eficacia de capacitación	$N^{\circ} \text{ Empleados capacitados} / N^{\circ} \text{ total empleados} * 100$	Porcentaje	Registro de asistentes a capacitaciones	100%	100%	90%	70%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
6	Capacitación	Evaluar satisfacción de empleados frente a capacitaciones recibidas	Índice de satisfacción de empleados	Tabulación de encuestas de reacción	Porcentaje	Evaluaciones de reacción	100%	100%	90%	70%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
7	Capacitación	Evaluar resultados de capacitación	Eficiencia capacitación	Incremento porcentajes de eficiencia y eficacia ligados a la capacitación	Porcentaje	Porcentajes de productividad anuales	60%	60%	60%	35%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
8	Gestión del Desempeño	Verificar N° de empleados evaluados	Cumplimiento evaluación del desempeño	$\text{Evaluaciones realizadas} / N^{\circ} \text{ empleados} * 100$	Porcentaje	Cantidad informes de evaluación	85%	85%	85%	65%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
9	Gestión del Desempeño	Controlar grado de cumplimiento de los objetivos individuales	Cumplimiento objetivos individuales	Resultados evaluaciones individuales	Porcentaje	Informes de evaluación	95%	95%	95%	75%	Anual	Asistente de Recursos Humanos
10	Gestión del Desempeño	Satisfacer necesidades de capacitación obtenidas de las evaluaciones	Correlación Desempeño- Capacitación	$\text{Capacitaciones realizadas para satisfacer necesidades} / \text{Necesidades de capacitación detectadas} * 100$	Porcentaje	Capacitaciones realizadas para satisfacer	90%	90%	90%	60%	Anual	Asistente de Recursos Humanos

*Las metas establecidas son por criterio consensuado de los expertos de cada proceso



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia fuentes de reclutamiento					
PROCESO	Reclutamiento y Selección		META	90%	CLASIFICACIÓN	RANGO
FORMULA	N° Hojas de vida receptadas durante cada proceso que cumplen el perfil/ Total Hojas de vida receptadas*100		FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor 90%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Total hojas de vida		VIGENCIA	2014	MEDIO	90% 65%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos				BAJO	Menor 65%

PARAMETROS	
Numerador	
Denominador	
Rango Mayor (Meta)	
Rango Menor	
Avance	
Observaciones:	

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	ACCIONES PERIODO ANTERIOR
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia proceso de selección					
PROCESO	Reclutamiento y Selección	META	90%	CLASIFICACIÓN	RANGO	
FORMULA	Total días plazo selección/Total días duración proceso*100	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor	90%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Total días duración proceso selección	VIGENCIA	2014	MEDIO	90%	70%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor	70%

PARAMETROS						
Numerador						
Denominador						
Rango Mayor (Meta)						
Rango Menor						
Avance						
Observaciones:						

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de rotación de empleados					
PROCESO	Reclutamiento y Selección	META	85%	CLASIFICACIÓN	RANGO	
FORMULA	Total de trabajadores que se mantienen en el puesto/Total de trabajadores contratados durante ese año*100	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor	85%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Nómina de trabajadores	VIGENCIA	2014	MEDIO	85%	65%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor	65%

PARAMETROS	
Numerador	
Denominador	
Rango Mayor (Meta)	
Rango Menor	
Avance	
Observaciones:	

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento planificación anual					
PROCESO	Capacitación	META	90%	CLASIFICACIÓN	RANGO	
FORMULA	Capacitaciones realizadas/Capacitaciones Planificadas*100	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor	90%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Registro de capacitaciones	VIGENCIA	2014	MEDIO	90%	60%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor	60%

PARAMETROS	
Numerador	
Denominador	
Rango Mayor (Meta)	
Rango Menor	
Avance	
Observaciones:	

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Eficacia de capacitación					
PROCESO	Capacitación	META	100%	CLASIFICACIÓN	RANGO	
FORMULA	N° Empleados capacitados/ N° total empleados*100	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor	100%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Registro de asistentes a capacitaciones	VIGENCIA	2014	MEDIO	90%	70%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor	65%

PARAMETROS	
Numerador	
Denominador	
Rango Mayor (Meta)	
Rango Menor	
Avance	
Observaciones:	

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Indice de satisfacción de empleados					
PROCESO	Capacitación	META	100%	CLASIFICACIÓN	RANGO	
FORMULA	Tabulación de encuestas de reacción	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor	100%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Evaluaciones de reacción	VIGENCIA	2014	MEDIO	90%	70%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor	65%

PARAMETROS						
Numerador						
Denominador						
Rango Mayor (Meta)						
Rango Menor						
Avance						
Observaciones:						

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia capacitación				
PROCESO	Capacitación	META	60%	CLASIFICACIÓN	RANGO
FORMULA	Incremento porcentajes de eficiencia y eficacia ligados a la capacitación	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor 60%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Porcentajes de productividad anuales	VIGENCIA	2014	MEDIO	60% 35%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor 30%

PARAMETROS	
Numerador	
Denominador	
Rango Mayor (Meta)	
Rango Menor	
Avance	
Observaciones:	

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento evaluación del desempeño					
PROCESO	Gestión del Desempeño	META	85%	CLASIFICACIÓN	RANGO	
FORMULA	Evaluaciones realizadas/N° empleados*100	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor	85%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Cantidad informes de evaluación	VIGENCIA	2014	MEDIO	85%	65%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor	65%

PARAMETROS	
Numerador	
Denominador	
Rango Mayor (Meta)	
Rango Menor	
Avance	

Observaciones:

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento objetivos individuales					
PROCESO	Gestión del Desempeño	META	95%	CLASIFICACIÓN	RANGO	
FORMULA	Resultados evaluaciones individuales	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor	95%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informes de evaluación	VIGENCIA	2014	MEDIO	95%	75%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor	75%

PARAMETROS	
Numerador	
Denominador	
Rango Mayor (Meta)	
Rango Menor	
Avance	
Observaciones:	

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	



"La Casita de Chocolate" Indicadores

Volver

NOMBRE DEL INDICADOR	Correlación Desempeño-Capacitación				
PROCESO	Gestión del Desempeño	META	90%	CLASIFICACIÓN	RANGO
FORMULA	Capacitaciones realizadas para satisfacer necesidades/Necesidades de capacitación detectadas*100	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual	ALTO	Mayor 90%
FUENTE DE INFORMACIÓN	Capacitaciones realizadas para satisfacer necesidades	VIGENCIA	2014	MEDIO	90% 60%
RESPONSABLE MEDICIÓN	Asistente de Recursos Humanos			BAJO	Menor 60%

PARAMETROS	
Numerador	
Denominador	
Rango Mayor (Meta)	
Rango Menor	
Avance	
Observaciones:	

Análisis Anual	ANÁLISIS	ACCIÓN A SEGUIR
	FECHA DE LA ACCIÓN A SEGUIR	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN (ACCIONES PERIODO ANTERIOR)
	RESPONSABLE	

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La empresa “La Casita de Chocolate” no contaba con el descriptivo de los procesos de Recursos Humanos (selección, capacitación y gestión del desempeño), por lo que se puede considerar al presente proyecto de gran utilidad para que la empresa pueda optimizar recursos y aprovecharlos de forma que consiga cumplir sus objetivos organizacionales.
- Si bien la autora de la presente disertación contaba con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, fue fundamental la investigación bibliográfica que permitió conocer la posición de diferentes autores en relación a los temas desarrollados en el marco teórico. Además la información adquirida, permitió ampliar los conocimientos para ponerlos en práctica en trabajos futuros.
- En cuanto a los productos conseguidos, fue necesario validar previamente tanto la información de los procesos, como de los diseños propuestos con expertos conocedores del tema, de forma que la retroalimentación obtenida sirvió para corregir y mejorar los documentos elaborados.
- El marco teórico desarrollado fue la base para el diseño de la propuesta; sin embargo fue indispensable tomar en cuenta la realidad de la empresa, de modo que los manuales de procedimientos y el cuadro de mando operativo sean apropiados y aplicables.

- Para realizar el cuadro de mando operativo es importante tener claros los objetivos que se desea medir, de forma que se puedan determinar los indicadores adecuados que permitan tener un panorama claro del cumplimiento anual de cada proceso.

4.2 RECOMENDACIONES

- Es fundamental que la empresa cuente con una persona que esté a cargo de los procesos de recursos humanos, pues conforme la organización va creciendo y mejorando, se deberá actualizar la información, de manera que tanto los manuales como el cuadro de mando continúen alineados a los objetivos que se pretende alcanzar.
- Mantener abiertos los canales de comunicación con la gerencia y la administración para conocer las opiniones de los colaboradores respecto de cómo se manejan los procesos y de las propuestas que plantean para mejorarlos, pues el trabajo de recursos humanos, involucra directamente a los colaboradores.
- Realizar un seguimiento constante del uso de las herramientas para asegurarse de que se están utilizando de manera eficiente y aprovechándolas al 100%; además se deben actualizar dichos instrumentos de acuerdo a las necesidades de la organización.
- En caso de que sea necesario modificar el cuadro de mando, es fundamental comprobar que los indicadores están bien elaborados, de forma que los resultados permitan conocer la situación actual de los procesos y si estos son o no eficientes. Para lo cual se recomienda asesorarse con una persona especializada en el tema.
- Se recomienda además actualizar el cuadro de mando de manera periódica, de forma que los indicadores se mantengan alineados con los objetivos; de esta manera se asegura el control adecuado uno de ellos.

Además se puede depurar de aquellos indicadores que se vuelven obsoletos para cambiarlos por otros que permitan una mejor gestión del proceso.

- Se recomienda a la organización que ejecuten los procesos de la manera establecida, pues de esto depende el éxito de los mismos. Es primordial que cada paso descrito se lleve a cabo de la manera explicada en los manuales, de esta forma se evitarán gastos innecesarios, pérdidas por resultados deficientes e incluso problemas legales.

5. BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, L; Escobar J. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Editorial los autores.

Alles, M. (2009). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Beltrán, M.(1998). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3D Editores.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación

Bohlander, G; Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Gelabert, Miquel. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Kaplan, R; Norton, D. (2002) *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo planeta.

La Casita de Chocolate. (2011). *Planificación Estratégica*. Quito.

Milkovich, G; Boudreau, John. (1997). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Mondy, W; Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

Córdova, M. E. (s/f). *La realidad de los recursos humanos en Argentina*.

Recuperado de:

<http://www.learningreview.com/articulos-y-entrevistas-rrhh/935-la-realidad-de-los-recursos-humanos-en-argentina>

Cuadro de mando integral: definición y tipos (s/n). (2012). Recuperado de:

<http://es.workmeter.com/blog/bid/179179/Cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos>

Cuadro de mando operativo: ejemplos. (s/n). (2012). Recuperado de:

<http://es.workmeter.com/blog/bid/186760/Cuadro-de-mando-operativo-ejemplos>

Vázquez, A. M. (s/f) ¿Qué son los diagramas de flujo? Recuperado de:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/quesonlosdiagramasdeflujo/

6. ANEXOS

ANEXO 1.....Pág. 69

ANEXO 2.....Pág. 73

ANEXO 3.....Pág. 74

ANEXO 4.....Pág. 75

ANEXO 5.....Pág. 78

Diagnóstico “La Casita de Chocolate”

Proyecto: Auditoria de personal de la empresa “La Casita de Chocolate”

En el período del segundo semestre 2011-2012, la autora tuvo la oportunidad de realizar el proyecto de prácticas pre profesionales en la empresa “La Casita de Chocolate”. El tema fue: *Auditoría de Personal*, en la cual se realizó un diagnóstico de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, como son: selección, capacitación, clima y cultura organizacional y seguridad industrial.

La empresa lleva en el mercado 28 años, dedicándose a la elaboración de chocolates, pasteles y galletas. Gracias a la acogida de sus clientes se ha podido percibir un incremento en relación a las ventas de forma que a la par ha incrementado la producción motivo por el cual se ha aumentado el número de colaboradores. A pesar de ello, se debe tomar en cuenta que la empresa no cuenta con el área de Recursos Humanos ni un área administrativa establecida.

Selección

En relación con el proceso de selección se pudo observar que este se lo ha ido llevando de manera muy informal a lo largo de los años, puesto que la empresa comenzó como una distracción de los propietarios, sin considerar que con el tiempo este fue creciendo, por lo que la selección del personal hasta la actualidad se la ha realizado únicamente a través de entrevistas con la gerente, que por lo general se maneja en base a referencias. Al no existir ninguna persona a cargo de Recursos Humanos en la organización, no se ha elaborado ningún manual de cómo seleccionar a los nuevos colaboradores ni cuáles serán los requisitos que estos deban cumplir ya que no existen descriptivos de los cargos.

A partir de la información obtenida se procedió a realizar las siguientes actividades:

- 1. Elaborar una hoja de control** que permita llevar el registro de los documentos de cada empleado en su carpeta personal, de esta forma se

podrá actualizar las carpetas de los trabajadores y a la vez solicitar los documentos necesarios a los nuevos colaboradores.

2. **Levantar los perfiles de los cargos**, para lo cual primero se realizó un análisis de las diferentes áreas para establecer los cargos dentro de la empresa. Dando como resultado seis áreas en las cuales existen once cargos en total.

Una vez establecidos los cargos se recolectó la información necesaria en base a observación y entrevistas a los colaboradores de forma que se pudieron conocer las funciones que realizan los trabajadores y con estas se pudo determinar las responsabilidades de cada cargo.

3. Los perfiles se realizaron en base a competencias, para lo que **se elaboró un diccionario de competencias** específico debido a la naturaleza de la empresa, el cual cuenta con tres competencias generales y cuatro específicas, cada una con tres niveles y su definición respectiva.

Con el trabajo realizado se puede concluir que la empresa tiene que considerar que por la cantidad de trabajadores y ventas anuales, se debe a futuro implementar un proceso de selección adecuado a cargo del administrador encargado, de modo que esto permita contratar a los mejores aspirantes para cada cargo.

De esta forma, se debe comenzar por utilizar un método de reclutamiento que permita obtener la cantidad de candidatos suficiente que posean los requisitos necesarios. A partir de esto se podrá escoger los candidatos que mejor se ajusten al perfil del cargo que se requiera de modo que se proceda a realizar una entrevista con el administrador y se pueda elegir a los tres candidatos finales a quienes se les pueda realizar una evaluación práctica, de forma que demuestren sus habilidades y destrezas en las actividades del área a la que están aplicando.

Este proceso permitirá que las personas que se contraten sean de ayuda en cada área y aporten con nuevos conocimientos que promuevan el desarrollo de la organización.

Capacitación

En la empresa la capacitación es considerada como importante, sin embargo, la forma de elegir quienes son las personas que van a asistir a los respectivos cursos no es la más adecuada, puesto que la gerente es quien decide, lo cual puede llegar a ser muy subjetivo; ocasionando malestar entre los colaboradores. Incluso se puede dejar de lado a quienes necesitaban adquirir los conocimientos o mejorar sus habilidades. Así también, cuando asiste una sola persona por área, esto no se lo comunica al resto de trabajadores, generando así un clima perjudicial, de forma que cuando los asistentes al curso desean informar al resto de sus compañeros de trabajo acerca de los temas aprendidos, no se cuenta con la apertura suficiente para transmitir los conocimientos.

De la misma manera, cuando los trabajadores acuden a un curso no existe el compromiso suficiente para poner en práctica lo aprendido, de forma que la capacitación recibida no tiene los resultados esperados.

A partir de estas observaciones se puede sugerir que se realice un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los trabajadores, para el cual se puede realizar entrevistas con cada uno de los colaboradores y encuestas que permitan determinar a fondo las principales falencias. Con la información obtenida se puede elaborar un plan de acción en el que se determine las necesidades que deben ser atendidas a corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con el tema de la capacitación se deberá decidir si esta amerita que asistan todos los colaboradores o si puede asistir una persona por área, pues es importante considerar el presupuesto que se destine para cada curso.

A futuro la empresa debe considerar el establecer prioridades y organizar cronogramas de los empleados que deben asistir a las capacitaciones, siempre

que esto se comunique a todos los miembros de la empresa así como las razones de la capacitación, lo cual hará más fácil que sus compañeros escuchen las recomendaciones de quienes asistieron al curso.

Además esto permitirá llevar un registro de las capacitaciones que han recibido los colaboradores para que el proceso sea equitativo y nadie se sienta menospreciado.

Una vez que se haya decidido el tema de la capacitación se debe elegir el lugar al que van a asistir.

Entrevista Áreas - Levantamiento de Procesos

Selección

1. Cuénteme cómo ubica a los aspirantes para un cargo vacante.
2. En base a qué aspectos selecciona a los candidatos que pasan a la siguiente etapa.
3. Quien realiza la entrevista con los candidatos.
4. Después de la entrevista cómo decide al candidato que se ha de contratar.
5. Se toman pruebas de selección.
6. La Gerente General influye en la decisión de selección

Capacitación

1. Cómo se reconoce las necesidades de capacitación de los trabajadores.
2. Quienes acceden a capacitaciones y por qué.
3. Tienen proveedores de capacitación establecidos.
4. Cuántas capacitaciones anuales se realizan y con qué periodicidad.

Gestión del Desempeño

1. Se realizan evaluaciones del desempeño del personal.
2. Cómo se toman decisiones en relación a aumentos salariales, despidos o promociones en la empresa.

Formato para el Levantamiento de Procesos

Nombre de la Institución:

Nombre del proceso:

Levantado por:

Fecha:

	Descripción de la actividad	Responsables	Unidad Administrativa	Punto de control/ Documentos	Beneficiario	Sugerencias para mejoras
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Validación de Indicadores

Empresa: La Casita de Chocolate

Fecha: 2014/02/24

SELECCIÓN

Indicador	Objetivo	Fórmula	Clasificación	Responsable
1. Cantidad hojas de vida receptadas durante el proceso	Eficiencia fuentes de reclutamiento	N° Hojas de vida receptadas durante cada proceso	Alto: más de 20 hojas de vida Medio: 15 hojas de vida Bajo: menos de 10 hojas de vida	Auxiliar Administrativo
2. Tiempo aproximado de selección	Eficiencia proceso de selección	Total días plazo selección/Total días duración proceso*100	Alto: de 80% a 100% Medio: de 60% a 80% Bajo: Menos de 60%	Auxiliar Administrativo
3. Porcentaje de candidatos que permanecen en el puesto (1er año)	Porcentaje de rotación	Total de trabajadores que se mantienen en el puesto/Total de trabajadores contratados durante ese año*100	Alto: de 80% a 100% Medio: de 60% a 80% Bajo: Menos de 60%	Auxiliar Administrativo

Indicador	Aprobado	No Aprobado	Observaciones
1.			
2.			
3.			

CAPACITACIÓN

Indicador	Objetivo	Fórmula	Clasificación	Responsable
1. Cumplimiento plan anual de capacitación	Eficiencia Planificación Anual	Capacitaciones realizadas/Capacitaciones Planificadas*100	Alto: de 80% a 100% Medio: de 60% a 80% Bajo: Menos de 60%	Auxiliar Administrativo
2. Porcentaje de empleados capacitados		N° Empleados capacitados/N° total empleados*100	Alto: de 80% a 100% Medio: de 60% a 80% Bajo: Menos de 60%	Auxiliar Administrativo
3. Índice de satisfacción de empleados	Índice de satisfacción de empleados	Tabulación de encuestas	Alto: menos de 15% mala y/o regular Medio: de 16% a 20 % mala y/o regular Bajo: más de 25% mala y/o regular	Auxiliar Administrativo
4. Evaluación de capacitación	Eficiencia Capacitación	Tabulación evaluaciones	Alto: más 85% resultados satisfactorios Medio: más de 65% resultados satisfactorios Bajo: Menos de 60% resultados satisfactorios	Auxiliar Administrativo

Indicador	Aprobado	No Aprobado	Observaciones
1.			
2.			
3.			
4.			

Gestión del Desempeño

Indicador	Objetivo	Fórmula	Clasificación	Responsable
1. Cumplimiento Evaluación del Desempeño		$\text{Evaluaciones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ empleados} * 100$	Alto: de 80% a 100% Medio: de 60% a 80% Bajo: Menos de 60%	Auxiliar Administrativo
2. Cumplimiento Objetivos	Grado de cumplimiento de los objetivos previamente acordados	Tabulación evaluaciones	Alto: más 85% resultados satisfactorios Medio: más de 65% resultados satisfactorios Bajo: Menos de 60% resultados satisfactorios	Auxiliar Administrativo
3. Correlación Desempeño- Capacitación	Satisfacer necesidades de capacitación detectadas en las evaluaciones	Capacitaciones realizadas para satisfacer necesidades/Necesidades de capacitación detectadas*100	Alto: de 80% a 100% Medio: de 60% a 80% Bajo: Menos de 60%	Auxiliar Administrativo

Indicador	Aprobado	No Aprobado	Observaciones
1.			
2.			
3.			

Anexo 5



Objetivo

Evaluar las competencias de los solicitantes para elegir al candidato que mejor se adapte al cargo y a su vez con la organización y sus objetivos

Alcance

Para todos los puestos vacantes de los locales de la empresa.

Encargado del Proceso

Asistente de Recursos Humanos

Periodicidad

Cada vez que exista la necesidad de cubrir un puesto vacante en la organización.

Políticas

- ♦ Todos los procesos de selección se realizarán según el presente procedimiento y no deberán exceder de 15 días para su cumplimiento.
- ♦ Se contratará a las personas por sus habilidades sin que exista discriminación alguna por raza, religión, género, edad, nacionalidad u orientación sexual.
- ♦ Todo candidato será evaluado de acuerdo a los lineamientos del cargo.
- ♦ El Asistente de Recursos Humanos debe reclutar a los candidatos a través de las fuentes establecidas.

Reclutamiento Externo

Páginas web

Bases de datos

Recomendados por colaboradores

Hojas de vida entregadas directamente en la organización

Reclutamiento Interno

Carteleras

Bases de datos de colaboradores

Referidos por supervisores de área

Pasantes con desempeño satisfactorio

- ♦ Bachillerato aprobado
- ♦ Ningún candidato podrá obviar las pruebas de evaluación. Las pruebas técnicas dependerán del cargo al que aplique el aspirante.
- ♦ El responsable de aplicar y calificar las pruebas de los candidatos es el Asistente de Recursos Humanos.
- ♦ Todo colaborador contratado debe participar del programa de inducción.
- ♦ El Administrador deberá facilitar los materiales necesarios para llevar a cabo el plan de inducción.
- ♦ El candidato seleccionado para cubrir la vacante, deberá ser aquel que más se acerque al perfil del cargo.
- ♦ Para la contratación de personal se debe contar con la aprobación del Gerente General.
- ♦ El personal contratado comenzará a trabajar desde el primer día con el uniforme correspondiente.

Agenda de Inducción

Presentación de la Organización

Bienvenida

Firmar hoja de asistencia

Explicación del plan de Inducción

Misión, Visión, Objetivos, Valores

Historia de la empresa

Organigrama de la Organización

Descripción del área al que pertenece el cargo

Video de la empresa

- ♦ Entrega del Reglamento Interno de trabajo y Seguridad Industrial
- ♦ Recorrido por las instalaciones
- ♦ Inducción al cargo por parte del supervisor del área
- ♦ Entrega del uniforme

Procedimientos

- ♦ Informar el cargo vacante
El supervisor de cada área deberá comunicar al Asistente de Recursos Humanos si es necesario cubrir un cargo mediante el *Requerimiento de Personal* (RRHH-RS-02) con las firmas respectivas.
- ♦ Aprobación del Requerimiento
El supervisor del área entrega el requerimiento al administrador quien autoriza la solicitud para dar inicio al proceso. (plazo 1 día)
- ♦ Aprobar salario
El Administrador aprueba el salario correspondiente para cada cargo.
- ♦ Archiva el Requerimiento de Personal
En caso de que no se apruebe la solicitud esta deberá ser archivada y se dará por finalizado el proceso.
- ♦ Validar el Requerimiento de Personal con el Perfil del Cargo
Una vez aprobado el requerimiento, el Asistente de Recursos Humanos actualiza el perfil del cargo conjuntamente con el supervisor del área de acuerdo al *Perfil del Cargo* (RRHH-RS-03).
- ♦ Utilizar fuentes de reclutamiento interno y externo
Se da a conocer a los colaboradores, por medio de carteleras, sobre la vacante existente y sus requisitos de forma que puedan participar en el proceso.

En caso de que no se pueda cubrir la vacante por medio del reclutamiento interno, se procede a buscar externamente al candidato por medio de las fuentes previamente establecidas. (plazo 4 días)

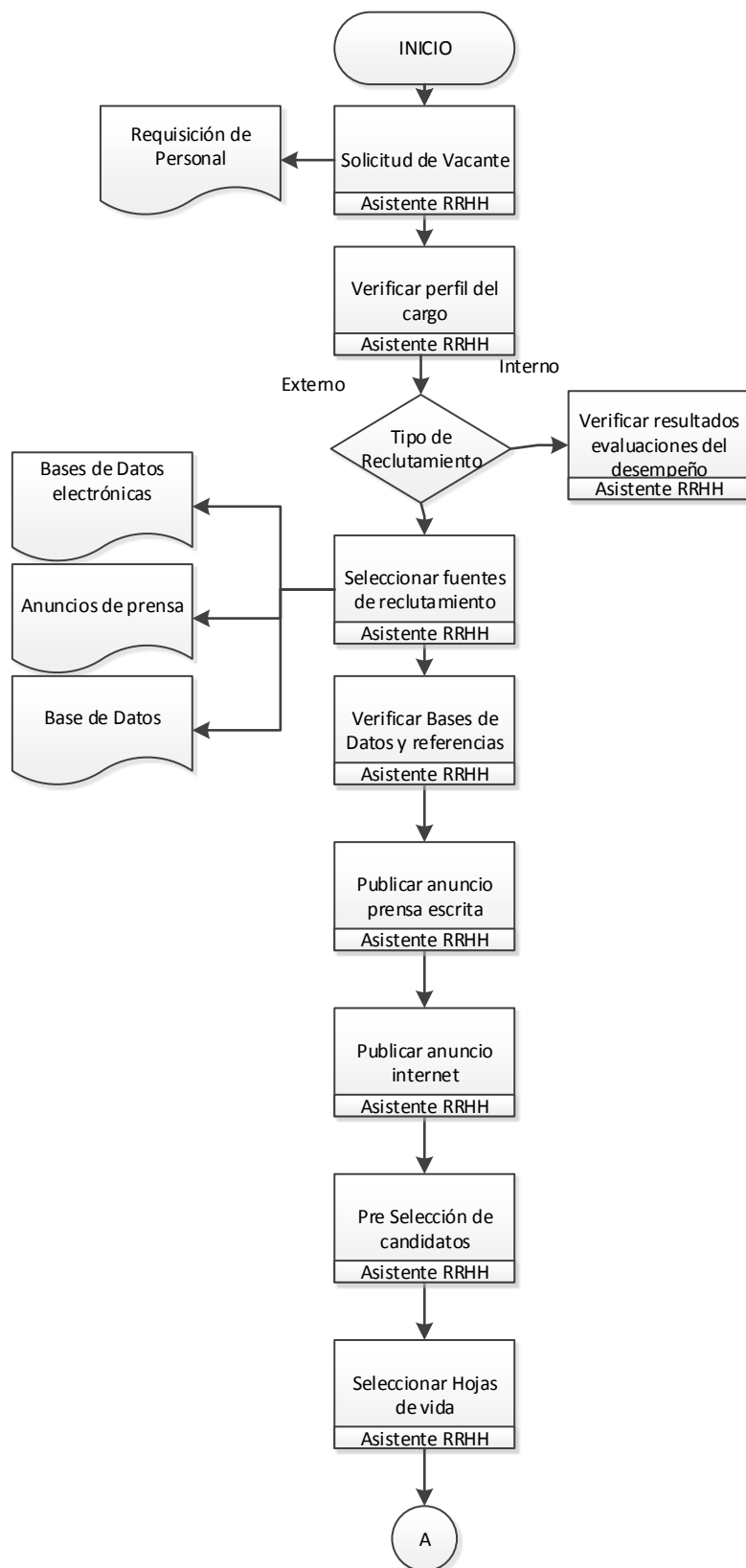
- ♦ Entrevista telefónica a candidatos
El Asistente de Recursos Humanos selecciona las hojas de vida de los candidatos que más se acercan al perfil y procede a completar los datos solicitados en el formato de Excel *Base de Datos* (RRHH-RS-06)
- ♦ Preseleccionar a los aspirantes
El Asistente de Recursos Humanos deberá recopilar las hojas de vida que ingresan por los distintos medios, para clasificarlas y preseleccionar a los aspirantes. (plazo 1 día)
- ♦ Aplicar pruebas
El Asistente de Recursos Humanos concreta citas con los candidatos potenciales para aplicar las pruebas psicológicas y técnicas. El Asistente evalúa las pruebas psicológicas, mientras que el supervisor del área evalúa las pruebas técnicas y en base a estos resultados se determina los candidatos que pasan a la siguiente fase. (plazo 2 días)
- ♦ Entrevista a candidatos
El Asistente de Recursos Humanos cita a los aspirantes que pasaron a la siguiente fase para dar paso a la *Entrevista de Selección* (RRHH-RS-07). Esta entrevista permite conocer el desempeño del candidato en trabajos anteriores, así como obtener información detallada tanto personal como de su ambiente familiar. (plazo 2 días)
- ♦ Verificación de Referencias
El Asistente de Recursos Humanos realiza la *Verificación de Referencias* (RRHH-RS-08) de todos los trabajos previos del aspirante, de forma que se pueda conocer cuál fue su desempeño y confirmar el motivo de salida. (plazo 1 día)
- ♦ Candidatos completan la Solicitud de Empleo
La terna de candidatos debe completar el formato *Solicitud de Empleo* (RRHH-RS-05)
- ♦ Informe de Selección
El Asistente de Recursos Humanos deberá presentar un *Informe de Selección* (RRHH-RS-09), detallando los resultados de las pruebas psicológicas, técnicas y de la entrevista, con las conclusiones respectivas que permitan elegir al candidato adecuado. Adjunto debe presentar los resultados de las pruebas como respaldo. (plazo 1 día)

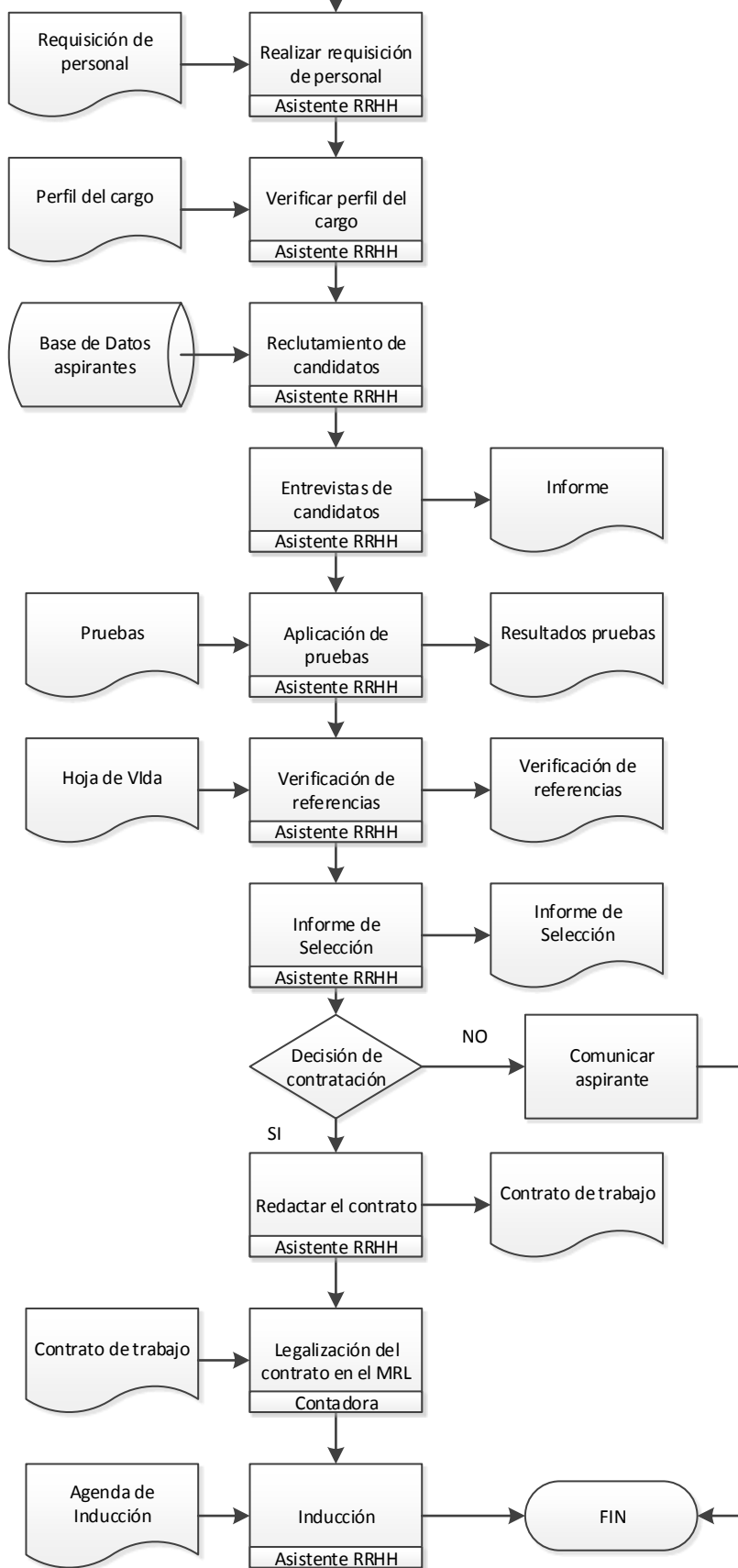
- ♦ Entrevista final con el Administrador
Una vez que se ha seleccionado la terna, el administrador escoge a uno de los candidatos con el cual tiene la entrevista final. (plazo 1 día)
- ♦ Decisión de contratación
Una vez concluidas las entrevistas, el Administrador conjuntamente con el Gerente, toman la decisión de contratar al candidato. Luego de lo cual el Asistente de Recursos Humanos procede a llamar a los candidatos para comunicar la decisión; ya sea positiva o negativa. (plazo 1 día)
- ♦ Solicitar documentos para carpeta personal
El Asistente de Recursos Humanos solicita al candidato seleccionado: foto tamaño carnet, copia de cédula de identidad, copia de papeleta de votación, copia de carnet de la cruz roja, copia de libreta militar (hombres), record policial, certificado médico del centro de salud, partida de nacimiento, partida de matrimonio (solo si aplica), copia título de bachiller, copia título universitario (solo si aplica), copia carnet CONADIS (si presenta alguna discapacidad).

Se archivan los documentos y se lleva un control de los mismos con el *Formato Control de Información Personal* (RRHH-RS-11).
- ♦ Redactar contrato
El Asistente de Recursos Humanos redacta el contrato laboral para cada caso ya sea para un cargo eventual o fijo.
- ♦ Firma en oferta de empleo
El Asistente de Recursos Humanos prepara la *Oferta de Empleo* (RRHH-RS-10) especificando las condiciones laborales.
- ♦ Ejecutar inducción
El Asistente de Recursos Humanos coordina la inducción para el nuevo colaborador de acuerdo a la *Guía de Inducción* (RRHH-RS-13).

Flujo del Proceso

RECLUTAMIENTO





Documentos:

Documento	Código	Archivo
1. Formato Requerimiento de Personal	RRHH-RS-02	Físico/Magnético
2. Formato Descriptivo del Cargo	RRHH-RS-03	Físico/Magnético
3. Diccionario de Competencias	RRHH-RS-04	Físico/Magnético
4. Formato Solicitud de Empleo	RRHH-RS-05	Físico/Magnético
5. Formato Base de Datos (Entrevista Telefónica)	RRHH-RS-06	Magnético
6. Formato Entrevista de Selección	RRHH-RS-07	Físico/Magnético
7. Formato Verificación de Referencias	RRHH-RS-08	Magnético
8. Formato de Informe de Selección	RRHH-RS-09	Físico/Magnético
9. Formato Oferta de Empleo	RRHH-RS-10	Físico/Magnético
10. Formato Hoja Control de Información Personal	RRHH-RS-11	Físico/Magnético
11. Manual de Inducción	RRHH-RS-12	Físico/Magnético
12. Formato Guía de Inducción	RRHH-RS-13	Magnético
13. Formato Registro de Asistencia Inducción	RRHH-RS-14	Físico/Magnético
14. Formato Registro de Entrega de Reglamentos	RRHH-RS-15	Físico/Magnético



Requerimiento de Personal

RRHH-RS-02

Página 1 de 2

Fecha: _____

1. Datos de la solicitud:

Área: _____

Jefe de Área: _____

Cargo vacante: _____

N° de vacantes: _____

Razón de la solicitud:

☐ Reemplazo

☐ Renuncia

☐ Despido

☐ Cargo nuevo

Tipo de contratación

☐ Fijo

☐ Eventual

Experiencia mínima: _____

2. Condiciones Laborales

Horario de trabajo: _____

Disponibilidad para laborar horas extras:

☐ Frecuentemente

☐ Eventualmente

☐ F.Semana

☐ Nunca

Salarios: _____

Bonos: _____

Total de ingresos: _____

Observaciones:



3. Funciones y Responsabilidades

4. Autorización

Firma

Solicitado por: _____

Cargo. _____

Fecha: _____

5. Recepción de la solicitud:

Fecha de inicio del proceso: _____

Nombre del cargo

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	
Reporta a:	

Misión del Cargo

--

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)

PERFIL DURO

Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)	Conocimientos adicionales (Software, equipos, vehículos, etc.)

Nivel de Experiencia

Tiempo	En el cargo	Cargos Similares	Indique el cargo
De 0 a 6 meses			
De 6 meses a 1 año			
De 1 a 3 años			
De 3 a 5 años			
Más de 5 años			

Capacitación Adicional

Responsabilidades del cargo	F	CE	CM	Total

F: Frecuencia

CE: Calificación por error

CM:

Condiciones de trabajo	
Iluminación	
Ventilación	
Ruido	
Espacio Físico	
Limpieza	
Posición de trabajo	
Manejo de maquinaria	
Protección personal	

Perfil de Competencias		
Competencias Genéricas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Calidad del trabajo		
Creatividad e innovación		
Orientación al cliente		
Competencias Específicas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Flexibilidad		



Descriptivo del Cargo

RRHH-RS-03

Página 3 de 3

Liderazgo		
Tolerancia a la presión		
Trabajo en equipo		

Necesidades de entrenamiento

Elaborado por:
Salomé Arellano

Revisado por:
Fabricio Rivera

Aprobado por:
Darline Bucaram



Competencias genéricas

Calidad del trabajo.....Pág. 2

Creatividad e Innovación.....Pág. 3

Orientación al cliente.....Pág. 4

Competencias específicas

Flexibilidad.....Pág. 5

Liderazgo.....Pág. 6

Tolerancia a la presión.....Pág. 7

Trabajo en equipo.....Pág. 8

Calidad del trabajo

Es el hecho de tener amplios conocimientos en el área de trabajo específica. Capacidad de comprender las situaciones complejas para lograr convertirlas en opciones sencillas e igual de útiles para la organización, buscando no solo su beneficio sino también el de los clientes y demás. Demostrar que se está dispuesto a aprender constantemente y que se tiene la capacidad de discernimiento.

Nivel A

Posee la capacidad para analizar todo el contexto, lo que le permite planificar sus objetivos, obteniendo resultados exitosos. Genera nuevas oportunidades que demandan de su parte flexibilidad, calidad y velocidad en su respuesta. Posee amplio conocimiento de su área de trabajo y comparte su visión con sus compañeros de trabajo, promoviendo el desarrollo de prácticas equilibradas aprovechando la diversidad de habilidades.

Controla y asesora a su equipo de trabajo para que se mantengan actualizados y se desarrollen favorablemente. (Supervisores)

Nivel B

Posee amplio conocimiento de la organización y su área de trabajo por lo que frecuentemente se recurre a él para su asesoramiento. Adapta prácticas sencillas y equilibradas de acuerdo a las necesidades de la organización y logra generar nuevos conocimientos.

Supervisa y corrige a su equipo de trabajo tratando de anticipar errores. (Supervisor)

Nivel C

Posee una visión y conocimientos mínimos de los objetivos de la organización. No promueve el desarrollo ni el intercambio de conocimientos. Sus soluciones no son efectivas y generalmente propone opciones fuera del alcance de la organización.

No mantiene actualizado a su grupo de trabajo ni promueve los aprendizajes.
(Supervisor)

Creatividad e Innovación

Capacidad para cambiar las cosas utilizando su creatividad, incluso en situaciones inesperadas. Proporcionar soluciones diferentes que salgan de lo ordinario frente a problemas que sucedan en la organización.

Nivel A

Posee clara visión del mercado lo que le permite generar opciones innovadoras y oportunas, antes que la competencia. Sus opciones se adaptan a las necesidades y demandas del negocio. Las soluciones que presenta son creativas y se anticipan a las necesidades de los clientes, ofreciendo productos que los deleitan y sus aportes

Nivel B

Posee la habilidad para abordar los problemas desde enfoques nuevos, presentando soluciones alternativas y novedosas. Se desarrolla constantemente y establece meca-

Nivel C

Trabaja con elementos e ideas conocidas y rutinarias lo que hace que le resulte difícil resolver problemas. Se aferra a sus opiniones y se siente incomódo en situaciones nuevas. Repite las mismas acciones sin considerar hechos o experiencias pasadas.

Orientación al cliente

Deseo de servir a los clientes para satisfacer sus necesidades de la forma más eficiente, aun cuando estos no expresen con exactitud sus deseos. Buscar la manera de solucionar los problemas del cliente interno y externo. Se define como una actitud permanente.

Nivel A

La atención y cuidado del cliente forman parte de su estrategia, por lo que planifica sus acciones en base a las necesidades de este. Considera las necesidades actuales y potenciales de los clientes tanto externos como internos. Da prioridad a la relación a largo plazo con sus clientes, dejando a un lado beneficios personales.

Nivel B

Tiene disponibilidad para los clientes externos e internos, respondiendo a sus demandas y satisfaciendo sus necesidades. Dedicar tiempo a conocer a sus clientes y brinda atención personalizada a clientes potenciales y estratégicos para mantener una comunicación abierta.

Nivel C

No mantiene comunicación abierta con sus clientes ni se mantiene informado de las necesidades o problemas que estos pueden presentar. Le causa molestia estar en

Flexibilidad

Capacidad de adaptación para trabajar en diferentes situaciones o con grupos distintos a los habituales. Entender los puntos de vista que no son iguales a los propios buscando un enfoque común en beneficio de la organización.

Nivel A

Presenta alternativas para su área de trabajo con el objetivo de estar preparados para cambios posibles. Posee un criterio amplio para establecer prioridades en la distribución de su trabajo de modo que puede reaccionar con rapidez cuando existe algún cambio en sus tareas habituales. Tiene una actitud abierta frente a innovaciones ya sea organizacionales o del medio. Sus sugerencias y opiniones facilitan el desarrollo de cambios en las rutinas de trabajo.

Nivel B

Coopera cuando es necesario cambiar las rutinas de trabajo que resultan improductivas. Acepta sugerencias de sus compañeros de trabajo distintas a su forma de pensar, siempre que estas sean para lograr los objetivos de su área de trabajo. Incorpora los cambios y modificaciones en sus tareas para mejorar el rendimiento del área. Aplica diferentes modelos de acción siempre y cuando su superior inmediato le provea de nuevos lineamientos de trabajo por cambios realizados en la organización.

Nivel C

Tiene mala disposición cuando existen cambios, ya sea en su área de trabajo o a nivel organizacional. No se muestra abierto a las opiniones de los demás y se mantiene firme en sus ideas, lo que no permite la modificación de los procesos en su área de trabajo. Aplica modelos que utilizó previamente y no incorpora nueva tecnología pues se mantiene en métodos antiguos que demoran sus tareas. No logra organizarse cuando hay cambios y esto disminuye su producción.

Liderazgo

Habilidad para dirigir a un grupo de trabajo en una dirección determinada, para la consecución de objetivos fijados previamente, tomando en cuenta las opiniones de los demás e inspirando valores de acción.

Nivel A

Se hace cargo de las personas de su área de trabajo en busca del cumplimiento de objetivos comunes. Sus colaboradores reconocen sus habilidades y lo consultan constantemente. Está atento a las necesidades de su superior directo y de las personas con las que trabaja, colaborando con ellos para organizar las tareas que le permitan conseguir las metas planteadas. Propone alternativas y reconoce los aportes de su grupo de trabajo. Logra trabajar con sus pares y colaboradores en armonía, dominando situaciones de tensión. Se mantiene al tanto del trabajo asignado a cada colaborador y se involucra en las actividades, de forma que logra prever posibles cambios

Nivel B

Toma el mando de sus compañeros permitiendo la organización y el cumplimiento de tareas, consiguiendo buenos resultados. Tiene impacto entre las personas con las que trabaja pues aceptan sus sugerencias. Da apertura a las opiniones de su grupo de trabajo y atiende a sus inquietudes. Identifica fortalezas y puntos de mejora entre

Nivel C

Cuestiona los objetivos comunes causando desorganización en su equipo de trabajo. Se concentra exclusivamente en su área de trabajo y le cuesta trabajar en grupos más amplios. Sus pares no le consultan con frecuencia y tiene dificultad al intercambiar información, lo que entorpece el desempeño de su equipo.

Tolerancia a la presión

Habilidad para actuar con eficacia frente a situaciones de presión ya sea de tiempo, oposición y diversidad. Capacidad para trabajar y desempeñarse eficientemente en situaciones de mucha exigencia.

Nivel A

Resuelve con eficiencia sus tareas cuando existen problemas u obstáculos que le demandan mayores esfuerzos. Plantea nuevas estrategias de acción frente a situaciones límite, incluso cuando hay cambios imprevistos. Posee una actitud positiva incluso en situaciones estresantes con límites estrictos de tiempo y alta exigencia de resultados. Presenta alto profesionalismo, pues no exterioriza cambios emocionales extremos ni siquiera en situaciones que requieren mayor esfuerzo y dedicación.

Nivel B

Tiene buena predisposición y voluntad para realizar su trabajo incluso en situaciones que le demandan mayores esfuerzos y exigencias. Transmite tranquilidad y confianza en su entorno, lo que ayuda a la consecución de los objetivos previstos. Se muestra equilibrado frente a tareas que pueden resultar abrumadoras con límites de tiempo. Resuelve los problemas que se le presentan aunque esto implique mayor esfuerzo, desempeñándose adecuadamente y manteniendo la calidad de su trabajo.

Nivel C

No es eficiente cuando se presentan situaciones que le demandan mayor esfuerzo del que está acostumbrado. Se desorganiza y entorpece el trabajo de su equipo cuando tiene grandes cantidades de tareas pendientes. No es flexible cuando existen cambios en el desarrollo de sus tareas. Se muestra agresivo cuando se siente presionado por sus superiores, generando conflictos entre sus pares lo que impacta en la calidad del trabajo que realiza el área.

Trabajo en equipo

Habilidad para participar de forma activa de una meta común, incluso cuando la cooperación conduce a un objetivo que no necesariamente está relacionado con el interés o beneficio personal. Facilidad para establecer relaciones interpersonales y capacidad para entender la repercusión que tienen sus acciones en el éxito de los objetivos del grupo de trabajo.

Nivel A

Orienta sus esfuerzos y los de su grupo hacia el cumplimiento de los objetivos de área, que se encuentran alineados a los objetivos organizacionales. Favorece la comunicación y busca colaborar con su área de trabajo para cumplir las metas establecidas. Antepone los intereses de grupo aportando sugerencias, opiniones y conocimientos para mejorar la calidad del trabajo. Tiene una actitud activa y participativa lo que facilita que las ideas de todos los miembros sean escuchadas. Crea compromiso

Nivel B

Facilita la comunicación y el intercambio de ideas para mejorar la calidad del trabajo y de los resultados. Tiene la capacidad de ver las fortalezas de sus pares para direccionarlas al cumplimiento de los objetivos comunes. Está atento a las necesidades del equipo de trabajo y se preocupa por lograr un consenso entre los miembros del grupo.

Nivel C

Trabaja aislado de su equipo, informándolo cuando finalizó su tarea. No le da valor a las opiniones de los demás y no aporta con ideas en las reuniones del área. Cumple con sus actividades sin colaborar con su equipo, dando prioridad a trabajos individuales.



Solicitud de empleo

RRHH-RS-05

Página 1 de 3

Fecha: _____

1. Datos Personales

Apellidos: _____

Nombres: _____

Cédula de Identidad: _____

Fecha y lugar de nacimiento: _____

Edad: _____

Domicilio: _____

Sexo F ☐ M ☐

Teléfono: _____

Estado Civil: _____

N° hijos: _____

Nombre del cónyuge: _____

Ocupación: _____

Cargo: _____

Aspiración Salarial. _____

Información Académica

Nivel	Años cursados	Título obtenido	Institución	Lugar	Año de Graduación
Secundario					
Superior					
Postgrado					
Otros cursos					



Estudios que realiza actualmente

Tipo de estudio	Institución	Especialidad	Año que cursa	Horario

Experiencia laboral

Empresa actual	Teléfono	Cargo	Fecha de ingreso	Fecha de salida	Último salario	Jefe inmediato	Cargo

Funciones y responsabilidades principales:

Motivo de salida



Solicitud de empleo

RRHH-RS-05

Página 3 de 3

Nombre empresa	Teléfono	Cargo	Fecha de ingreso	Fecha de salida	Último salario	Jefe inmediato	Cargo

Funciones y responsabilidades principales:

Motivo de salida

Nombre empresa	Teléfono	Cargo	Fecha de ingreso	Fecha de salida	Último salario	Jefe inmediato	Cargo

Funciones y responsabilidades principales:

Motivo de salida

Conocimientos Adicionales

Idioma (Inglés):	Habla	25%	50%	75%	100%
	Lee	25%	50%	75%	100%
	Escribe	25%	50%	75%	100%
Computación (Paquete Office)		25%	50%	75%	100%

[illegible]



Entrevista de Selección

RRHH-RS-07

Página 1 de 4

Fecha: _____

Apellidos y Nombres: _____

Fecha de nacimiento: _____

Edad: _____

Cargo: _____

Área: _____

1. Conformación familiar:

Domicilio: _____

Estado Civil: _____

N° de cargas: _____

2. Formación Académica

Título de Bachiller: _____

Institución: _____

Título Universitario: _____

Institución: _____

Título de Postgrado: _____

Institución: _____

Estudia actualmente: _____

Si

No

Carrera. _____

Nivel: _____

Horarios: _____

3. Experiencia laboral (desde trabajo actual o último trabajo)

1. Empresa: _____

Cargo: _____

Teléfono: _____

Funciones: _____

Motivo de salida: _____

Jefe inmediato: _____

Cargo: _____

Sueldo: _____



Entrevista de Selección

RRHH-RS-07

Página 2 de 4

Cuáles fueron los logros más importantes en el cargo y cómo los consiguió:

Qué situación difícil tuvo que enfrentar y cómo la resolvió

Qué aprendizajes obtuvo del cargo que desempeñó.

Cuáles son sus razones para cambiar de trabajo.

2. Empresa: _____

Cargo: _____

Teléfono: _____

Funciones principales:

Motivo de salida: _____

Jefe inmediato: _____

Cargo: _____

Sueldo: _____

Cuáles fueron los logros más importantes en el cargo y cómo los consiguió:



Entrevista de Selección

RRHH-RS-07

Página 3 de 4

Qué situación difícil tuvo que enfrentar y cómo la resolvió

Qué aprendizajes obtuvo del cargo que desempeñó.

Cuáles son sus razones para cambiar de trabajo.

3. Empresa _____ Cargo: _____

Funciones:

Motivo de salida:

Jefe inmediato:

Sueldo:

_____ Cargo: _____

Cuáles fueron los logros más importantes en el cargo y cómo los consiguió:



Entrevista de Selección

RRHH-RS-07

Página 4 de 4

Qué situación difícil tuvo que enfrentar y cómo la resolvió

Qué aprendizajes obtuvo del cargo que desempeñó

Cuáles son sus razones para cambiar de trabajo.

4. Aspectos personales:

Motivaciones personales e intereses:

Fortalezas y debilidades

Entrevistado por: _____

Fecha de entrevista: _____



Verificación de Referencias

RRHH-RS-08

Página 1 de 1

Fecha: _____

Nombre del aspirante: _____

Cargo al que aplica: _____

Empresa: _____ Teléfono: _____

Jefe inmediato: _____

Cargo Jefe Inmediato: _____

Información Laboral

Cargo que ocupó: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Motivo de salida: _____

Salario: _____

Resultados generados por el empleado

Fortalezas y debilidades del empleado

Volvería a contratar a esta persona: Sí ☐ No ☐

Por qué _____

Recomendaría a esta persona para el cargo: ☐ Sí ☐ No

Por qué: _____

Persona que provee la referencia _____

Cargo: _____

Persona que solicita la referencia: _____



Informe de Selección

RRHH-RS-09

Página 1 de 1

Cargo a evaluar: _____

Nombres completos: _____

Edad: _____

Fecha: _____

1. Evaluación Psicotécnica

a. _____

b. _____

2. Formación Académica:

3. Experiencia Laboral:

4. Entrevista:

Firma Responsable

Nombre Responsable: _____



Oferta de Empleo

RRHH-RS-10

Página 1 de 2

Contrato

- ♦ El contrato será legalizado ante el Ministerio de Relaciones Laborales; de acuerdo al Código del Trabajo, especificando la remuneración y condiciones laborales.
- ♦ Todo empleado que ingresa a la organización firmará un contrato de prueba (90 días).
- ♦ Dentro del periodo de prueba cualquiera de las dos partes puede dar por terminada la relación laboral.
- ♦ Una vez aprobado el periodo de prueba, el colaborador firmará un contrato a plazo fijo (hasta cumplir los 12 meses desde su ingreso).
- ♦ Desde el primer día, el colaborador, será afiliado al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y a partir de los 6 meses podrá acceder a los servicios médicos, mientras que para realizar cualquier préstamo deberá estar afiliado 36 meses.

Forma de Pago

- ♦ La remuneración contemplará todos los beneficios de ley, horas ordinarias, extraordinarias y suplementarias, cuando correspondan.

Ingresos: 1era quincena de mes: 50% sueldo nominal

2da quincena de mes: 50% sueldo nominal + horas extras (solo si aplica)

Egresos: Aportaciones al IESS (9.35%)

Amonestaciones (solo si aplica)

Descuadres de caja (solo si aplica)

- ♦ Una vez que el colaborador ingresa a la empresa, deberá abrir una cuenta bancaria en el Banco del Pichincha de forma que cada quincena pueda ser acreditada directamente. Caso contrario el pago se realizará por medio de cheque a nombre del empleado. El empleado tiene la obligación de abrir la cuenta en el plazo máximo de 15 días, pues el pago por medio de cheque se lo realizará una sola vez.

Uniforme

- ♦ Todo el personal del área de producción y cajeros deberán utilizar red para cabello y delantal.



Oferta de Empleo

RRHH-RS-10

Página 2 de 2

- ♦ El personal del área administrativo no utiliza uniforme, sin embargo, deben acudir a sus labores con vestimenta formal.
- ♦ Los supervisores y cajeros utilizarán la chaqueta
- ♦ La empresa cubrirá el 100% de costos de los uniformes. Una vez que el colaborador se separa de la organización, deberá entregar sus uniformes.
- ♦ Uso de credencial

Horarios y Sucursales

- ♦ El horario para el personal de producción es de 9:00 am a 6:00 pm y su lugar de trabajo está ubicado en la bodega principal.
- ♦ Los cajeros, por su parte cumplirán con los horarios de centro comercial.
Quicentro Shopping: Primer turno de 9:00 am a 6:00 pm.
Segundo turno de 12:00 pm a 9:00 pm.
Centro Comercial El Bosque:
- ♦ El horario para personal administrativo es de 9:00 am a 6:00 pm.
- ♦ Todos los colaboradores dispondrán de una hora para el almuerzo.
- ♦ Los horarios serán designados por el Administrador.

Observaciones Generales

- ♦ Los colaboradores reciben durante la inducción el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Seguridad Industrial.
- ♦ Todos los colaboradores contarán con un código que corresponde a la huella digital que les permite registrar su ingreso y salida del local.

Se me comunicó oportunamente todo lo antes mencionado y estoy completamente de acuerdo.

Firma

Nombre:

Cédula:



Hoja de control de Información Personal

RRHH-RS-11

Página 1 de 1

Área:

Foto

Apellidos:

Nombres:

Fecha de ingreso:

Cargo:

Requisitos		Sí	No
1. Hoja de vida			
2. Copia de cédula			
3. Copia de papeleta de votación			
4. Copia de Libreta Militar			
5. Récord policial			
6. Copia de carnet de la Cruz Roja			
7. Certificado Médico del Centro de Salud			
8. Partida de nacimiento			
9. Partida de matrimonio			
10. Título de Bachiller			
11. Título Universitario			
12. Contrato de Trabajo			
13. Presenta algún tipo de discapacidad			
13.1 Tipo de discapacidad:	Visual		
	Auditiva		
	Motriz		
	Intelectual		
13.2 Copia carnet CONADIS			



Guía de Inducción

Bienvenida

Estimado colaborador:

A través del siguiente proceso queremos darle la Bienvenida a “La Casita de Chocolate”, ahora forma parte del equipo de trabajo que se dedica día a día a hacer la vida de nuestros clientes un poco más dulce.

Queremos que el tiempo que compartas a nuestro lado sea una experiencia inolvidable de la cual te lleves las mejores experiencias, así como también esperamos que gracias a tus aportes podamos crecer en busca de los objetivos organizacionales y personales.

La inducción que se llevará a cabo tiene como objetivo que conozca más acerca de la empresa y del cargo que ocupará en adelante.

Esperamos que sea de su agrado y recuerde que estamos para solventar cualquier inquietud que surja.

Saludos,

La Casita de Chocolate.



Historia de La Casita de Chocolate

Hace aproximadamente 30 años, Darline Bucaram, en conjunto con varios accionistas, fundó “La Chocolateca”, empresa dedicada a la producción de chocolates artesanales. Sin embargo, 6 años después decidió separarse para formar su propia empresa “La Casita de Chocolate”, empresa que con mucha dedicación y perseverancia se ha mantenido hasta la actualidad.

El negocio comenzó con un local ubicado en el centro comercial “El Bosque” y con el crecimiento que ha tenido la empresa ahora cuenta con 3 locales; 2 en el centro comercial “El Bosque”, una isla en centro comercial “Quicentro Shopping” y la fábrica ubicada al norte de la ciudad.

Filosofía

Misión

Tener una gama de productos de alta calidad para nuestros consumidores, así como satisfacer todos sus gustos y necesidades.

Visión

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de postres y productos gourmet derivados de chocolate.

Valores

Hacemos nuestro trabajo con pasión

Utilizamos materia prima de alta calidad

Trabajamos en equipo

Innovamos

Somos profesionales

Respetamos a nuestros clientes internos y externos

Somos justos y confiables

Trabajamos con responsabilidad social



Estrategias Institucionales

Fortalecer la cultura organizacional

Generar imagen corporativa

Desarrollar planes de contingencia

Desarrollar nuevos negocios:

Búsqueda de nuevos segmentos de mercado (clientes corporativos, mayoristas)

Desarrollar el mercado internacional

Apertura de nuevos Puntos de Venta (crecimiento local y regional)

Estrategias de Negocio

Estandarización de los procesos productivos

Desarrollo de nuevas líneas de productos

Posicionamiento de la marca

Impulso a la tecnología (fortalecimiento del web site)

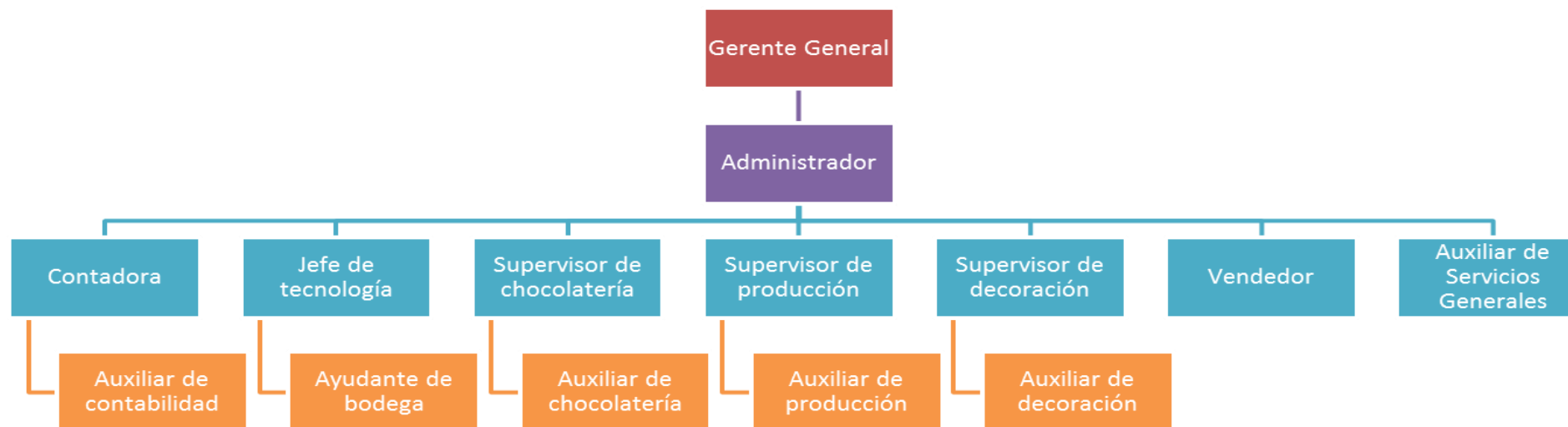
Generación de estrategias para fidelización de clientes actuales

Controlar los gastos

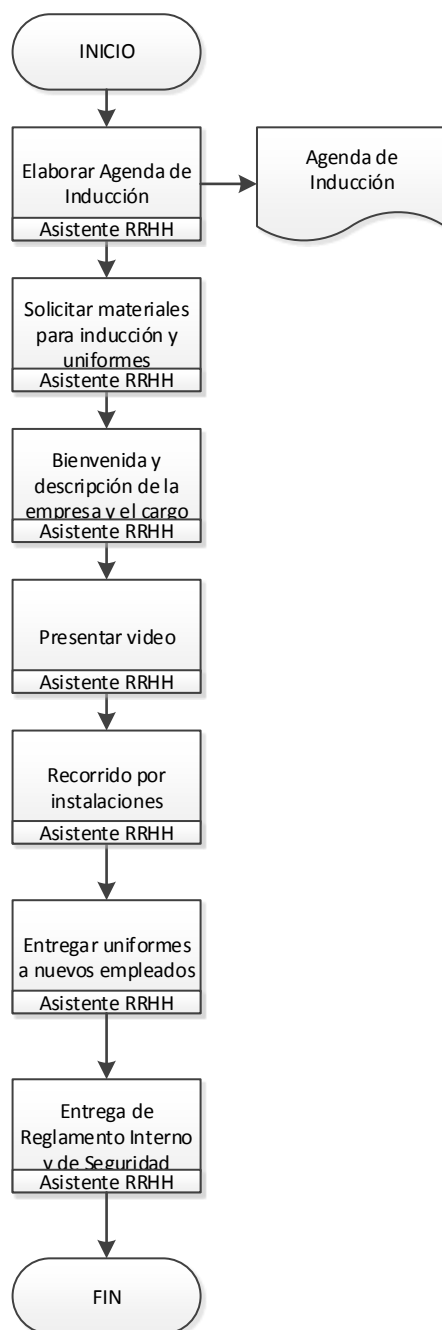
Minimizar los desperdicios

Utilizar la capacidad disponible

Impulsar nuevos canales de comercialización



INDUCCIÓN



El proceso de inducción se desarrollará de acuerdo a la siguiente agenda:

Agenda de Inducción	
Responsable	Actividad
	Bienvenida
	Explicación del Plan de Inducción
	Historia de "La Casita de Chocolate"
	Misión, Visión, Valores, Estrategias de Negocio
	Organigrama de la empresa
	Descripción del área asignada (respectiva al cargo)
	Video de la empresa
	Recorrido por las instalaciones de la empresa
	Inducción al cargo por parte del coordinador del área
	Entrega de uniformes
	Entrega de Reglamento Interno y Manual de Seguridad

Durante el proceso de inducción se pretende solventar las dudas de los nuevos colaboradores, así como dar a conocer detalles de la organización, del área y del cargo, que beneficiarán en el desempeño de las tareas.

Firma del Responsable:

Nombre del Responsable: _____

Fecha:



RRHH-RS-15

Responsable: _____



Objetivo

Cubrir las necesidades de capacitación del personal para desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes, para así mejorar su desempeño en relación con el cargo que ocupan.

El proceso de capacitación permite:

- ♦ Adquirir nuevos conocimientos aplicables al cargo respectivo o que les permita desenvolverse frente a nuevas responsabilidades.
- ♦ Desarrollar habilidades grupales.
- ♦ Aprender el manejo de nuevas maquinarias, sistemas operativos, procesos de producción u otras necesidades.
- ♦ Cumplir con leyes aplicables al negocio vigentes en el país.

Alcance

Aplica para todo el personal de “La Casita de Chocolate”.

Políticas

- ♦ El presupuesto anual para capacitación se definirá a finales de año.
- ♦ Las necesidades de capacitación las diagnosticarán el Administrador conjuntamente con los supervisores de área, en base a las evaluaciones de desempeño y los requerimientos que surjan por área.
- ♦ Las capacitaciones se podrán realizar con personal de la empresa que servirán con instructores o con el apoyo de capacitadores externos.
- ♦ Si los instructores son internos, deberán presentar una propuesta con los objetivos, materiales y contenidos del curso.
- ♦ Se deberá comunicar con anticipación a los colaboradores acerca de los planes de capacitación.
- ♦ La asistencia a las capacitaciones es obligatoria.
- ♦ Si la capacitación es externa, el Asistente de Recursos Humanos deberá coordinar con la contadora para realizar los pagos correspondientes.

- ♦ Cuando se realizan capacitaciones externas, los asistentes deberán transmitir los conocimientos adquiridos a los demás colaboradores cuando estos lo requieran.
- ♦ Cuando los colaboradores concluyen las capacitaciones externas deben presentar el certificado de participación para adjuntarlo a su carpeta personal.
- ♦ Las horas de capacitación no serán consideradas como horas laborables por lo que no serán remuneradas.
- ♦ Las inasistencias a las capacitaciones son consideradas faltas graves, razón por la cual se debe presentar una justificación por escrito y se justificarán únicamente cuando sea por razones de fuerza mayor como calamidades domésticas, salud o trabajo.
- ♦ En caso de que no se justifiquen las inasistencias se descontará el costo de la capacitación.
- ♦ El Asistente de Recursos Humanos se encargará de actualizar la base de datos de proveedores para las capacitaciones externas, quienes deberán presentar propuestas describiendo los contenidos del curso.

Procedimientos

- ♦ Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
El Administrador, supervisores de área y el Asistente, realizan un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal en base a las evaluaciones del desempeño y necesidades que se presenten en cada área.
- ♦ Planificación anual de capacitación
El Administrador y el Asistente de Recursos Humanos realizan a final de año la *Planificación Anual* (RRHH-CP-02) para el año siguiente con el cronograma respectivo.
- ♦ Aprobar presupuesto para capacitaciones
El Asistente de Recursos Humanos presenta una proforma de las capacitaciones a realizarse, para las cuales el Administrador y el Gerente aprueban el presupuesto que se destinará para cubrirlas.

- ♦ **Seleccionar capacitadores internos y externos**
De acuerdo al tema de capacitación el Asistente decide si la capacitación puede ser realizada por los propios colaboradores o si es necesario el apoyo de proveedores externos.
- ♦ **Contactar a proveedores (Solicitar proforma)**
El Asistente de Recursos Humanos se pone en contacto con los proveedores quienes deben presentar la propuesta, detallando los temas que abarca el curso, además de la proforma respectiva. (RRHH-CP-03)
- ♦ **Aprobar contenidos**
Se revisa la propuesta con cada supervisor de área para verificar que cumpla las expectativas y cubra las necesidades de capacitación.
- ♦ **Firmar contrato con proveedores**
Una vez aprobado, se firma el contrato con el proveedor seleccionado.
- ♦ **Comunicar a colaboradores**
Se comunica a los asistentes del curso con una semana de anticipación y se coloca un recordatorio en la cartelera, especificando la fecha, hora y lugar del curso.
- ♦ **Ejecutar capacitación**
Para las capacitaciones que se darán lugar en la empresa ya sea con capacitadores internos o externos, el Asistente deberá solicitar a los asistentes que firmen el *Listado de Asistencia* (RRHH-CP-06). Se procederá a dar la bienvenida, comunicando el objetivo del curso y entregando el material correspondiente.
Al final del curso se agradece y se entrega los certificados de asistencia.
- ♦ **Evaluación de capacitación**
Para concluir con la capacitación, los asistentes deben completar la *Evaluación de Satisfacción del Curso* (RRHH-CP-04).

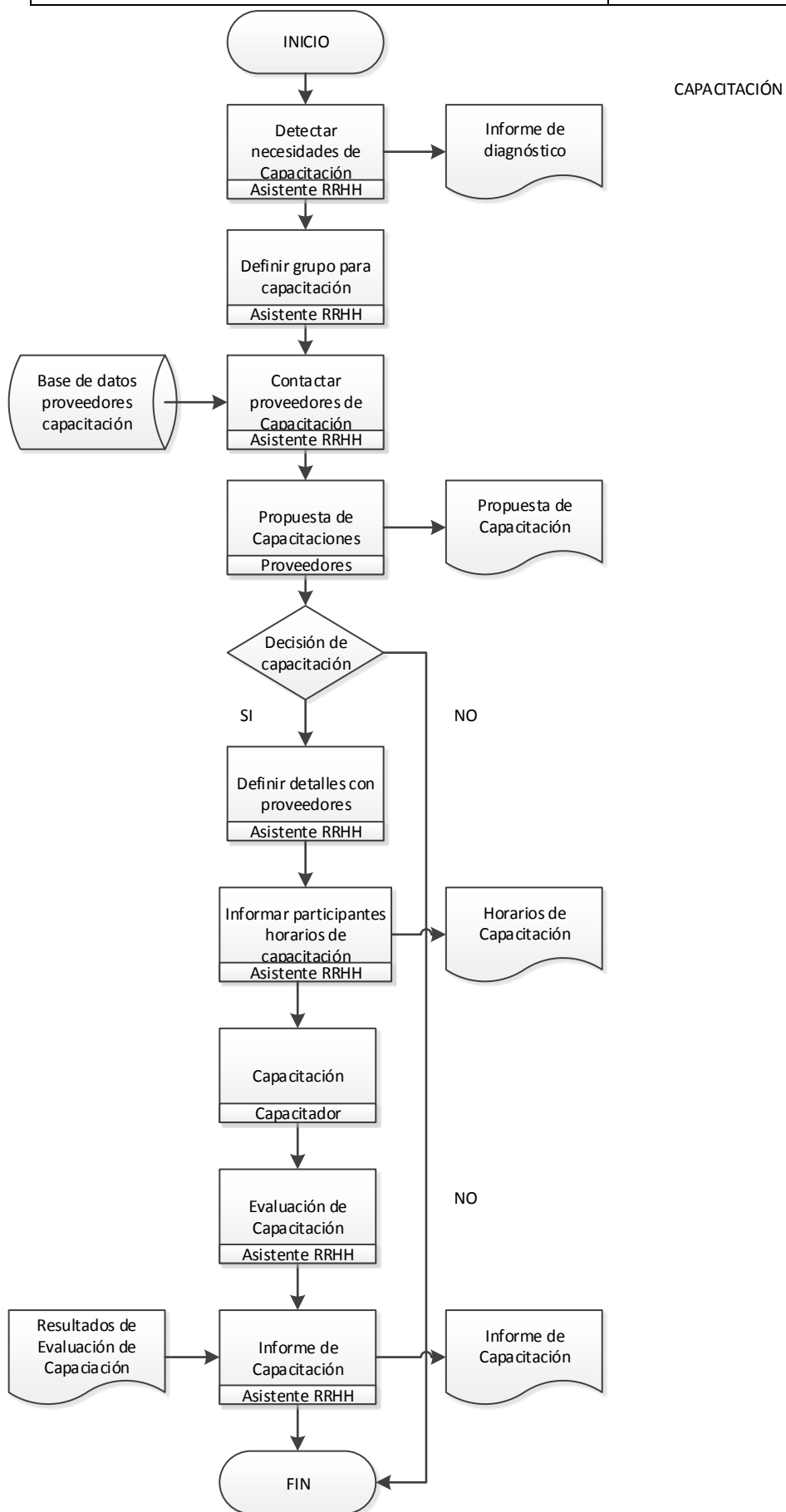
- ♦ Informe de capacitación

Con las Evaluaciones de Satisfacción del Curso, el Asistente de Recursos Humanos elaborará un *Informe de Satisfacción del curso* (RRHH-CP-05) acerca del desarrollo del curso, el cual deberá entregar al Administrador.

- ♦ Mejoras del proceso

Con el Informe presentado por el Asistente de Recursos Humanos, los supervisores de área procederán a analizar el curso recibido para que la retroalimentación permita mejorar el proceso a futuro.

Flujo del Proceso



**Documentos**

Documento	Código	Archivo
1. Formato Plan Anual de Capacitación	RRHH-CP-02	Físico/PDF
2. Base de Datos proveedores Capacitación	RRHH-CP-03	Excel
3. Formato Evaluación Satisfacción del Curso	RRHH-CP-04	Físico/PDF
4. Formato Informe de Satisfacción del Curso	RRHH-CP-05	Físico/PDF
5. Formato Registro de Asistencia al Curso	RRHH-CP-06	Físico/PDF



Plan Anual de Capacitación

RRHH-CP-02

Página 1 de 2

Año:

	Tema	Fecha Realización	N° Participantes	N° Horas

Observaciones: _____

Elaborado por: _____

Cargo:

Revisado por: _____

Cargo:



Plan Anual de Capacitación

RRHH-CP-02

Página 2 de 2

Área	Costo Individual	Costo Total	Costo asumido empresa	Responsable	Proveedor

Observaciones: _____

Elaborado por: _____

Cargo: _____

Revisado por: _____

Cargo: _____

[illegible]



Evaluación de Satisfacción Capacitación

RRHH-CP-04

Página 1 de 2

Facilitador: _____

Fecha: _____

Tema de la capacitación: _____

Su opinión es importante. Por favor, responda las preguntas .

1. Ha recibido cursos previos acerca del tema? _____

2. Seleccione una de las siguientes opciones.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No Aplica
1. Horario del curso					
2. Duración del curso.					
2. Logística del curso					
3. Refrigerio/Alimentación					
4. Alojamiento					

3. Califique el desempeño del facilitador

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No Aplica
1. Organización y preparación del curso					
2. Contenidos desarrollados					
3. Capacidad de transmitir conocimientos					
4. Capacidad para estimular interacción entre asistentes.					

4. Califique la metodología del curso

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No Aplica
1. Cumplimiento de objetivos.					
2. Importancia del tema tratado.					
3. Contenidos del curso son aplicables.					
4. Desarrollo del curso.					
5. Metodología adecuada.					
6. Materiales adecuados.					



5. ¿Cuáles son los conocimientos que adquirió con el curso?

6. ¿Qué compromisos ha generado en usted, su participación en este programa?

7. Cuáles son los temas de su interés de los cuales le gustaría recibir capacitación.

8. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría usted para el programa de capacitación?



Informe de Satisfacción del Curso/Capacitación

RRHH-CP-05

Página 1 de 1

Ubicación por ítem

Promedio por Ítem

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
16	
17	
18	
19	
20	

Curso	
1. Horario del curso	
2. Duración del curso.	
2. Logística del curso	
3. Refrigerio/Alimentación	
4. Alojamiento	

Facilitador	
1. Organización y preparación del curso	
2. Contenidos desarrollados	
3. Capacidad de transmitir conocimientos	
4. Capacidad para estimular interacción entre asistentes.	

Metodología	
1. Cumplimiento de objetivos.	
2. Importancia del tema tratado.	
3. Contenidos del curso son aplicables.	
4. Desarrollo del curso.	
5. Metodología adecuada.	
6. Materiales adecuados.	

Fecha:



Objetivo

Evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa en relación a los objetivos establecidos para cada uno de ellos. Obteniendo así información que permita tomar decisiones salariales y de capacitación.

Alcance

Para todos los puestos vacantes de los locales de la empresa, excepto a aquellos empleados con contratos eventuales.

Encargado del Proceso

Asistente de Recursos Humanos

Periodicidad

Una vez al año. La planeación de objetivos se realizará en el mes de marzo cuando la producción es más baja.

Políticas

- ♦ Todos los procesos de Gestión del Desempeño se realizarán según el presente procedimiento.
- ♦ Los objetivos se establecerán para cada uno de los colaboradores, conjuntamente con el Jefe de Área y el Asistente de Recursos Humanos una vez al año.
- ♦ Todo colaborador será evaluado de acuerdo a los lineamientos de su cargo y sus objetivos establecidos previamente.
- ♦ El Asistente de Recursos Humanos debe realizar la evaluación de satisfacción a los colaboradores

Procedimientos

- Diseño de la herramientas

El Administrador conjuntamente con el Asistente de Recursos Humanos se encargan del diseño de las herramientas a utilizar. (*Formato Acuerdo de Objetivos* RRHH-GD-02/*Formato Evaluación del Desempeño* RRHH-GD-03)

- ♦ Acuerdo de Objetivos.

El Asistente de Recursos Humanos se reúne con cada colaborador de forma individual para establecer los objetivos anuales de acuerdo al cargo y área a la que pertenece, utilizando el *Formato Acuerdo de Objetivos* (RRHH-GD- 02).

- ♦ Realizar Evaluación del Desempeño

El Asistente de Recursos Humanos se encarga de realizar la *Evaluación del desempeño* (RRHH-GD-03) a todos los colaboradores de la organización, en la fecha establecida. Para ello deberá llevar un control que le permita conocer el número de evaluaciones realizadas.

- ♦ Calificación Evaluaciones

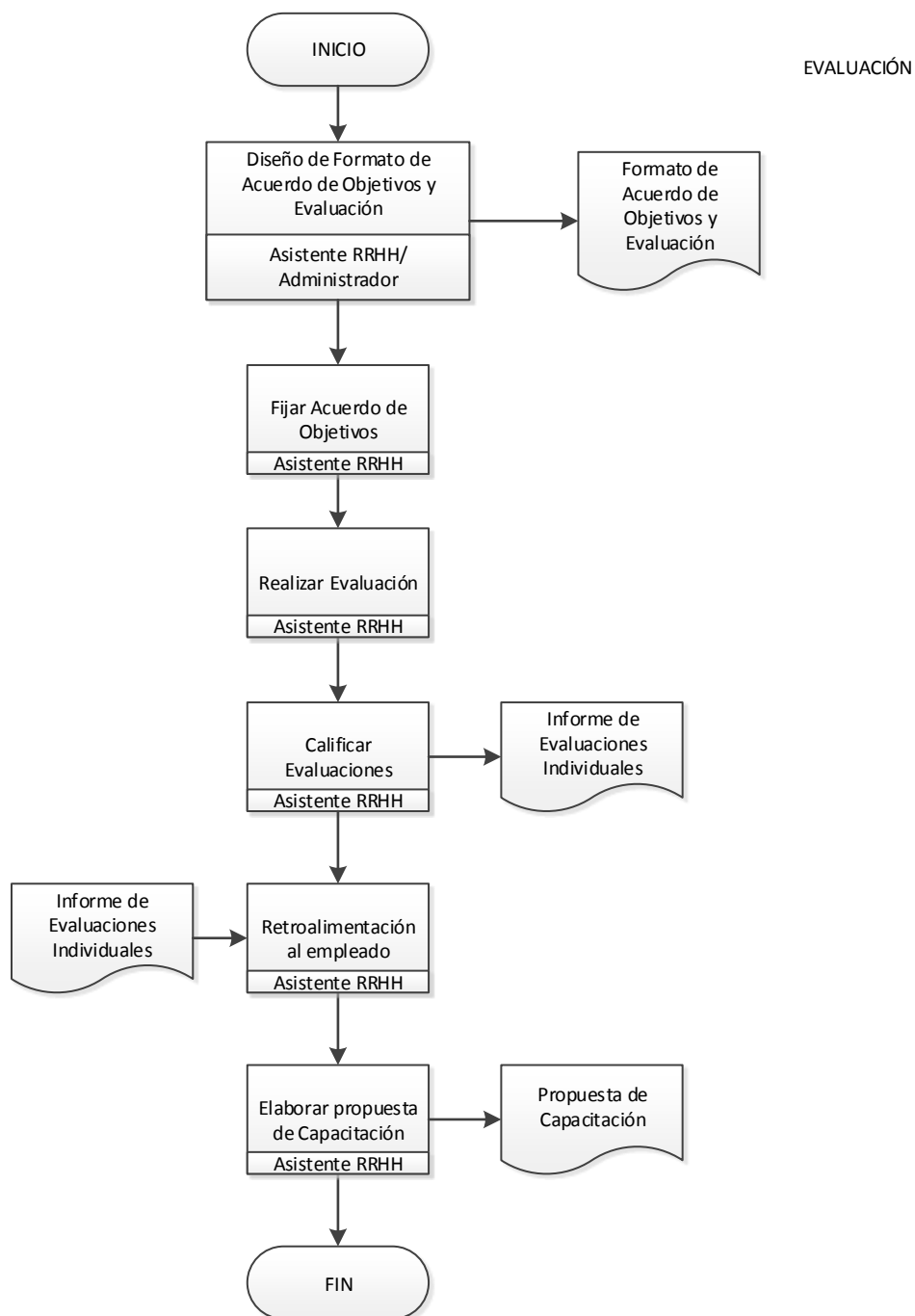
El Asistente de Recursos Humanos procede a calificar las evaluaciones de cada trabajador de acuerdo al cumplimiento o no de sus objetivos. Se procede a realizar un *Informe de Evaluación del Desempeño* (RRHH-GD-04)

- ♦ Retroalimentación al trabajador.

El Asistente de Recursos Humanos procede a realizar la retroalimentación a cada empleado de acuerdo a los resultados de la evaluación personal.

- ♦ Propuesta de Capacitación

A partir de Los resultados de las evaluaciones se procede a detectar necesidades de Capacitación y se desarrolla una propuesta.



**Documentos**

Documento	Código	Archivo
1. Formato Acuerdo Anual de Objetivos	RRHH-GD-02	Físico/PDF
2. Formato Evaluación del Desempeño	RRHH-GD-03	Físico/PDF
3. Formato Informe Evaluación Desempeño	RRHH-GD-04	Físico/PDF



Fecha: _____

Nombre Trabajador: _____

Cargo: _____

Área: _____

Jefe Inmediato: _____

Cargo: _____

Área: _____

Objetivos Establecidos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Resultados Esperados:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Compromiso por parte del colaborador:

Observaciones:

Responsable: _____

Cargo: _____

**Evaluación del Desempeño**

Fecha: _____

Nombre Trabajador: _____

Cargo: _____

Área: _____

Fecha Ingreso: _____

Jefe Inmediato: _____

Cargo: _____

Área: _____

Observaciones por parte del Jefe Inmediato: (Se han cumplido los objetivos establecidos?)

Colaborador

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo
1. He cumplido con los objetivos acordados.				
2. En caso de haber tenido dudas respecto a mis objetivos, recibí la ayuda necesaria de mis superiores				
3. Me sentí motivado para cumplir mis objetivos.				



Razones para el incumplimiento de objetivos (Sólo si aplica)

Cómo considero que puedo mejorar mi desempeño.

Firma del trabajador

Nombre: _____

Firma Asistente RRHH

Nombre: _____



Informe de Evaluación del Desempeño

RRHH-GD-04

Página 1 de 1

N° empleados

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
16	
17	
18	
19	
20	

Objetivos por cargo a mejorar	

Objetivos específicos a mejorar	

Objetivos que excedieron expectativas	